

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Erik Persson Souza

**O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DEMONSTRADO NA GESTÃO E  
INSTITUCIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES LOCAIS DA SOCIEDADE CIVIL**

Florianópolis

2012

Erik Persson Souza

**O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DEMONSTRADO NA GESTÃO E  
INSTITUCIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES LOCAIS DA SOCIEDADE CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina CAD 7305 – Laboratório de Gestão V como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Organizações e Sociedade.

Orientador: Prof. Sérgio Luis Boeira, Dr.

Florianópolis

2012

Erik Persson Souza

**O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DEMONSTRADO NA GESTÃO E  
INSTITUCIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES LOCAIS DA SOCIEDADE CIVIL**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de dezembro de 2012

---

Prof. André Luís da Silva Leite, Dr.  
Coordenador de Estágios

**Professores Avaliadores:**

---

Prof. Sérgio Luis Boeira, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Mauricio Roque Serva de Oliveira, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Reservo a Deus meu primeiro agradecimento, por ter criado a vida e as belezas deste mundo.

Agradeço a minha esposa Francine e a minha filha Bárbara, amores da minha vida, por dar sentido aos meus sonhos e a minha dedicação.

A minha querida Mãe, meu alicerce e meu conforto. Agradeço pelo amor incondicional e pelo esforço na minha criação e formação.

Ao meu irmão Carlos Eduardo, por seu entusiasmo e amizade de todas as horas.

Ao Sr Joaquim, cuja generosidade e sabedoria me marcam.

Ao querido amigo Professor Sérgio Boeira, brilhante docente desta Universidade. Agradeço por sua valiosa orientação.

Aos demais Professores desta Universidade, em especial ao Professor Irineu Manoel de Souza, por me mostrarem como navegar pelo fascinante campo das Ciências da Administração.

Aos servidores Técnico-Administrativos, meus colegas, por permitirem a Universidade em sua plenitude.

A Universidade Federal de Santa Catarina, minha segunda casa. Orgulho-me de ter aqui minha formação e meu início de carreira.

Àqueles que acreditam que conhecimento é capaz de levar-nos a um mundo mais humano e fraterno.

Por fim, agradeço àqueles que de alguma maneira contribuíram para este momento.

## RESUMO

SOUZA, Erik Persson. **O desenvolvimento institucional demonstrado na gestão e institucionalização de organizações locais da sociedade civil**. 2012. 120 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Orientador: Dr. Sérgio Luis Boeira

Este estudo volta-se para o exame do Desenvolvimento Institucional (DI) na gestão e institucionalização de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) da Região da Grande Florianópolis. A temática acerca do desenvolvimento de modelos e formas de gestão no campo das OSCs ou Terceiro Setor tem sido alvo de várias pesquisas no âmbito acadêmico e no mundo profissional. Apesar da vasta produção acadêmica e das iniciativas das próprias organizações, o universo da gestão de OSCs permanece obscuro para muitos dos que se dedicam ao seu conteúdo. Nesse contexto desafiador, a perspectiva do Desenvolvimento Institucional tem surgido com uma série de programas, iniciativas e ações para o fortalecimento e sustentabilidade das OSCs. Tal perspectiva transcende à noção de profissionalização ao presumir a integralidade do fortalecimento institucional subjacente aos enfoques de eficiência e eficácia nas práticas e processos organizacionais, bem como ao de legitimação das organizações no campo. Os procedimentos metodológicos para a consecução dos objetivos desta pesquisa envolvem a concepção de pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa, transversal simples, estudo de caso, com coleta de dados por meio de entrevista semi-estruturada, análise documental e questionário tipo fechado. Os dados foram coletados em uma organização unidade-caso e em organizações participantes de programas de DI. Concluiu-se que o DI tem influenciado tanto no Enfoque Técnico-Gerencial como no Enfoque de Legitimidade nas organizações. Verificou-se que algumas áreas de gestão foram mais influenciadas ou tiveram mudanças mais intensas acarretadas pelo processo de DI em relação a outras. Foram constatados os maiores níveis de influências ou modificações provocadas pelo processo de DI nas categorias do Enfoque de Legitimidade. A análise do DI sobre os mecanismos isomórficos apontou que o nível mais alto de impacto é sobre elementos de isomorfismo coercitivo e normativo, com menos ênfase sobre os elementos de isomorfismo mimético.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Institucional. Organizações da Sociedade Civil. Terceiro Setor. Gestão. Institucionalização.

## ABSTRACT

This study aims to examine the Institutional Development (ID) on management and institutionalization of Civil Society Organizations (CSOs) from the region of Grande Florianópolis. The topic about development of models and forms of management in the field of CSOs or Third Sector has been the subject of several studies in academic and professional context. Despite the vast academic production and initiatives promoted by the organizations of the sector, the universe of the management of CSOs remains obscure to many who are dedicated to their content. In this context, the perspective of Institutional Development has come up with a series of programs, initiatives and actions for strengthening and sustainability of CSOs. This perspective transcends the notion of professionalism and assumes the full institutional strengthening through the aspects of efficiency and effectiveness in organizational practices and processes, as well as the legitimacy of the organizations in the field. The methodological procedures for achieving the goals involve research and exploratory descriptive study, qualitative and quantitative, simple cross-line searching, case study, data collected through semi-structured interviews, document analysis and closed questionnaire. Data were collected from an organization-case and participating organizations to ID programs. It was concluded that the ID influences the aspect of Technical and Managerial and the aspect of Legitimacy in organizations. It has been found that certain management areas were affected more or had more severe changes brought about by the ID process in relation to the other. It has been observed the highest levels of influences or changes caused by process ID in the categories of Legitimacy aspect. Analysis of ID on the mechanisms isomorphic pointed out that the highest level of impact is about elements of coercive and normative isomorphism, with less emphasis on the elements of mimetic isomorphism.

**Keywords:** Institutional Development. Civil Society Organizations. Third Sector. Management. Institutionalization.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Cargo/Função na organização.....	82
GRÁFICO 2 – Formação Escolar dos respondentes.....	83
GRÁFICO 3 – Nível de Impacto do DI no Processo Decisório.....	85
GRÁFICO 4 – Nível de Impacto do DI nas Finanças e Contabilidade.....	88
GRÁFICO 5 – Nível de Impacto do DI nos Controles e Medidas de Desempenho.....	90
GRÁFICO 6 – Nível de Impacto do DI na Identidade, Missão e Ação Social.....	92
GRÁFICO 7 – Nível de Impacto do DI na Sustentabilidade.....	96
GRÁFICO 8 – Mecanismos Coercitivos x Miméticos.....	100
GRÁFICO 9 – Mecanismos Miméticos x Normativos.....	101
GRÁFICO 10 – Mecanismos Coercitivos x Normativos.....	102
GRÁFICO 11 – Nível de Impacto do DI nos Enfoques Técnico-Gerencial e de Legitimidade.....	104

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Classificação dos desafios das organizações do Terceiro Setor.....	20
QUADRO 2 – Síntese do histórico do Terceiro Setor no Brasil.....	26
QUADRO 3 – Práticas Administrativas.....	32
QUADRO 4 – Ênfases da Teoria Institucional.....	38
QUADRO 5 – Possíveis questões de DI e DO.....	45
QUADRO 6 – Parâmetros para análise do DI nas organizações.....	51
QUADRO 7 – Parâmetros para análise do DI coletivo.....	53
QUADRO 8 – Quadro de Análise do Enfoque Técnico-Gerencial.....	59
QUADRO 9 – Quadro de Análise do Enfoque de Legitimidade.....	60
QUADRO 10 – Valores das Respostas.....	64
QUADRO 11 – Nível médio de impacto do DI no Enfoque Técnico-Gerencial.....	105
QUADRO 12 – Nível médio de impacto do DI no Enfoque de Legitimidade.....	107



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Nível de Impacto do DI na Estrutura Organizacional.....	84
TABELA 2 – Nível de Impacto do DI no Planejamento Estratégico.....	85
TABELA 3 – Nível de Impacto do DI na Comunicação e Informação.....	86
TABELA 4 – Nível de Impacto do DI na Gestão de Pessoas.....	87
TABELA 5 – Nível de Impacto do DI na Gestão de Projetos.....	89
TABELA 6 – Nível de Impacto do DI nas Crenças, Símbolos e Valores.....	91
TABELA 7 – Nível de Impacto do DI no Poder e Capacidade de Influenciar Fatores Contextuais.....	92
TABELA 8 – Nível de Impacto do DI na Comunicação Institucional, Transparência, Credibilidade e Reconhecimento.....	93
TABELA 9 – Nível de Impacto do DI no Grau de Articulação Setorial, Alianças, Parcerias e Identidade Coletiva.....	94
TABELA 10 – Nível de Impacto do DI nos Certificados e Legislação.....	95

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABONG** – Associação Brasileira de ONGs  
**CEMPRE** – Cadastro Central de Empresas  
**CGT** – Confederação Geral dos Trabalhadores  
**CUT** – Central Única dos Trabalhadores  
**DI** – Desenvolvimento Institucional  
**DO** – Desenvolvimento Organizacional  
**FASFIL** – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos  
**GIFE** – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
**ICom** – Instituto Comunitário Grande Florianópolis  
**INPS** – Instituto Nacional da Previdência Social  
**IPEA** – Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas  
**IVG** – Instituto Padre Vilson Groh  
**MOBRAL** – Movimento Brasileiro de Alfabetização  
**MST** – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra  
**ONG** – Organização Não-Governamental  
**ONU** – Organização das Nações Unidas  
**OSC** – Organização da Sociedade Civil  
**OSCIP** – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
**OSFL** – Organização Sem Fins Lucrativos  
**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional  
**PMA** – Planejamento, Monitoramento e Avaliação  
**TVA** – *Tennessee Valley Authority*

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos Específicos.....	19
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	20
1.4	ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA.....	22

### CAPÍTULO 2

<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>23</b>
2.1	CONFORMAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL.....	23
2.1.1	Uma perspectiva histórica.....	26
2.1.2	As ONGs no Brasil.....	28
2.1.3	Gestão nas Organizações da Sociedade Civil.....	30
2.2	TEORIA INSTITUCIONAL.....	33
2.2.1	A busca por Legitimidade.....	39
2.2.2	Isomorfismo Organizacional.....	40
2.3	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	43
2.3.1	Noções de Desenvolvimento Institucional (DI) e Organizacional (DO).....	43
2.3.2	Sustentabilidade nas OSCs.....	46
2.3.3	Concepção de DI no contexto das OSCs.....	48

### CAPÍTULO 3

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>55</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.2	OBJETO DA PESQUISA.....	57
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	58
3.4	COLETA E ELABORAÇÃO DE DADOS.....	61
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	62

## **CAPÍTULO 4**

<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1	O INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS – ICOM.....	65
4.2	PROGRAMAS, INICIATIVAS E AÇÕES NO ÂMBITO DO DI.....	67
<b>4.2.1</b>	<b>O processo de DI no ICom.....</b>	<b>70</b>
4.2.1.1	Enfoque Técnico-Gerencial do DI no ICom.....	71
4.2.1.2	Enfoque de Legitimidade do DI no ICom.....	77
<b>4.2.2</b>	<b>O processo de DI nas OSCs.....</b>	<b>81</b>
4.2.2.1	Perfil dos respondentes.....	82
4.2.2.2	Enfoque Técnico-Gerencial do DI nas OSCs.....	83
4.2.2.3	Enfoque de Legitimidade do DI nas OSCs.....	90
4.3	A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS OSCs.....	96

## **CAPÍTULO 5**

<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>103</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	103
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	110
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>111</b>

## CAPÍTULO 1

### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tal como certifica Oliveira (2005), a História registra o simbiótico relacionamento entre a vocação e a necessidade de ajuda mútua como partes de uma mesma ação. Nas sociedades primitivas o auxílio aos necessitados e desvalidos era assumido pela família, tribo ou clã, como face do suporte recíproco que prestavam. Evidentemente, as características da associação civil se alteraram ao longo dos tempos, à medida que a sociedade evoluiu em seus relacionamentos interpessoais.

Tocqueville (1977 *apud* NASCIMENTO, 2007) entende o associativismo civil como os mais variados grupos de indivíduos que se unem para o alcance de uma finalidade específica e comum, mantendo-se alinhados via mecanismos de ação, rotinas e sanções que aceitam racional e conscientemente. A sociedade civil seria, então, formada por entidades assistenciais, de caridade, fraternais, ligas cívicas, associações de bairro, fundações, mobilizações coletivas, dentre outros, cujos fins se caracterizariam por serem públicos.

Dois fatores têm contribuído para a complexificação do tecido associativo: (i) as mudanças das formas organizacionais e dos movimentos sociais, tradicionalmente portadores das lutas pela emancipação e conquista de direitos de cidadania; e (ii) o acirramento das políticas neoliberais ocorridas em diversos países, como no Brasil. Esses fatores têm acarretado um processo de institucionalização dos movimentos sociais, inicialmente na forma das Organizações Não-Governamentais (ONGs) e atualmente com uma pluralidade de agentes cada vez mais informais, num conceito ampliado de cidadania coletiva (NASCIMENTO, 2007).

Para Gohn (2000 *apud* NASCIMENTO, 2007) inaugura-se uma nova era de fazer política na gerência dos negócios públicos, na medida em que surgem, a partir de novas formas de representação política popular, exemplos de uma nova era da participação, agora ativa e institucionalizada. A partir dessa nova concepção de sociedade civil as regras de civilidade e reciprocidade são resgatadas. Grupos de favelados, de mulheres, de sem-terra, são reconhecidos como sujeitos de direitos legítimos. A indignação em relação à ausência de ética na política e na

gestão da coisa pública leva também a mobilizações sociais que articulam diversas classes sociais, interesses locais e nacionais, espaços públicos e privados.

A nova concepção de sociedade civil envolve uma relação amplificada entre o Estado e a sociedade. As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) criam novas possibilidades de ações para o aprofundamento da democracia, facilitando o acesso a bens e serviços públicos por meio da participação e formação de parcerias público-governamental e público-privada. Essas organizações desempenham, ainda, atividades de controle da dinâmica de intervenção dos atores governamentais (NASCIMENTO, 2007).

Sem dúvida, as OSCs ou Terceiro Setor vêm ocupando um espaço cada vez mais importante no cenário nacional, seja oferecendo práticas de auxílio e serviços às populações carentes, promovendo iniciativas de geração de renda e trabalho em comunidades periféricas ou alijadas do mercado, levando ao conhecimento da opinião pública as agressões ao meio ambiente, fiscalizando os atos do poder público, interferindo no processo de elaboração de políticas públicas em diversas áreas, seja desenvolvendo quaisquer outras atividades em prol do benefício da coletividade (HAUS, 2004).

As organizações que atuam no campo social assumem papéis cada vez mais relevantes. Constituem-se em mercado de trabalho para geração de renda e em áreas de ação voluntária, mobilizam recursos das mais diversas fontes, possuem formas jurídicas e nomenclaturas diferentes. Conforme Menegasso (1999, p. 02), “o grande desafio dos gestores destas organizações está em lidar, simultaneamente, com a organização e a gestão das forças que mobilizam a sociedade civil e que pulsam no espaço ocupado pelo Terceiro Setor”.

Num contexto de formação setORIZADA, fragmentada e focada apenas no âmbito social, as práticas de gestão das OSCs foram, por muito tempo, desconsideradas pelos profissionais da área, revelando profunda dicotomia entre o social e o administrativo, cuja fragilidade acarretou a herança histórica de organizações que não se sustentam, vivendo na dependência do Estado. Logo, a finalidade das OSCs era voltada somente para o atendimento das necessidades do seu público-alvo, sendo as questões administrativas entendidas meramente como exigências burocráticas (SALVATORE, 2003).

Nas décadas de 70 e 80 os maiores desafios das OSCs concentravam-se principalmente nas questões de sobrevivência em um ambiente hostil e de conquista de reconhecimento público para suas causas. Nos anos 90 a competência de atuação de maneira mais eficiente e eficaz na prestação de serviços parece advir com maior ênfase no contexto do Terceiro Setor

(FALCONER, 1999). Por isso, a partir da década de 90, as OSCs viram-se obrigadas a repensar a sua missão, a sua forma de atuação e seu funcionamento (HUDSON, 1999).

É possível perceber consenso quando se afirma que a deficiência no gerenciamento das OSCs é uma realidade nesse campo, e que o aprimoramento da gestão é um caminho necessário para que essas organizações atinjam um patamar de melhores resultados. Identificar e sanar as insuficiências na gestão das OSCs tornou-se um dos alvos prioritários para o fortalecimento do Terceiro Setor, o que tem se constituído em área de estudo acadêmico nas Ciências da Administração (FALCONER, 1999).

Dois fatores cruciais têm levado as OSCs a ampararem-se em conhecimentos formais sobre gestão voltados a resultados. Primeiro, a redução do Estado e o escasseamento de fontes de financiamento e sustentação levam-nas, inexoravelmente, a buscar parcerias com a comunidade empresarial. Segundo, a sociedade brasileira exige mais transparência também dessas organizações no que diz respeito aos recursos captados e resultados alcançados (RODRIGUES, 2003).

A Administração surge, então, como área de conhecimento portadora de soluções para as deficiências do Terceiro Setor. Temas como planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, *accountability*, *stakeholders*, liderança, motivação, antes restritos ao mundo empresarial ou à Administração Pública, são agora recorrentes nas OSCs, seja pela percepção de seus gestores ou por demandas externas de financiadores e parceiros (FALCONER, 1999).

[...] o conhecimento em gestão é um instrumento útil a serviço da melhor consecução de objetivos institucionais; uma espécie de “mapa de navegação” nesses novos tempos em que as organizações do Terceiro Setor deparam-se com ambientes de atuação mais complexos, com a multiplicidade de atores e papéis, com a urgência de demandas por resultados e com a necessidade de construir a sustentabilidade de suas ações (VOLTOLINI, 2003, p. 10).

O aperfeiçoamento na gestão das OSCs pode levar a resultados surpreendentes em curto prazo, em termos de eficiência no emprego dos recursos organizacionais e de eficácia nos resultados. Talvez haja mais espaço para um rápido desenvolvimento do setor por meio da competência gerencial do que por meio de qualquer outro tipo de intervenção (FALCONER, 1999).

Contudo, não se deve cair no erro de interpretar esta realidade como um indício de que a Administração é capaz de solucionar todos os problemas do setor. Há questões, por exemplo, que

são centrais para o campo, mas se referem a um plano que não é usualmente abordado pela Administração, como a dimensão de políticas públicas, que trata da resolução dos problemas públicos e não apenas dos organizacionais. Tal nível transcende a mera somatória da ação das organizações individuais e obedece a uma lógica que difere da dinâmica organizacional (FALCONER, 1999).

Na visão de Falconer (1999), existem algumas questões fundamentais para as escolas de Administração, ao passarem a estudar o campo do Terceiro Setor. A Administração de OSCs constitui um campo próprio nas Ciências da Gestão? Ou, na verdade, apenas utiliza os mesmos conhecimentos e técnicas já aplicados em outras tipologias organizacionais? Há, de fato, um novo campo de conhecimento, ou trata-se, apenas, de ensinar Administração a quem, reconhecidamente, entende pouco do assunto?

As teorias administrativas, até hoje desenvolvidas, têm foco prioritário nas entidades com fins de lucro ou de gestão estatal. Ao se transladar para o Terceiro Setor os conceitos desenvolvidos por essas teorias, deve-se atentar para não trazer também uma lógica de mercado, cujo conhecimento de gestão encontra suas bases no campo da gestão de empresas, que difere da lógica da ação social (SERVA, 1997; VOLTOLINI, 2003).

Trazer conceitos e práticas administrativas para as organizações do Terceiro Setor é um grande desafio, pois as variáveis se comportam de maneira distinta, exigindo, portanto, releituras e adaptações compatíveis com as finalidades da atividade social. Não obstante, nem sempre essas adaptações são feitas e muitas vezes lembram mais remendos mal costurados de práticas empresariais (SERVA, 1997; VOLTOLINI, 2003).

Para Salvatore (2003), atualmente o Terceiro Setor surge no âmbito das Ciências da Administração tendo como ênfase a gestão operada segundo a lógica e a racionalidade do setor privado, que tem o lucro como fim. Assim, o que deveria constituir um novo espaço de articulação e diálogo entre vários campos do conhecimento, como a Psicologia, a Antropologia, a Comunicação, a Sociologia, entre outros, corre o risco de se configurar polaridade entre diferentes concepções de Administração. Tenta-se, por meio de conceitos de eficiência, eficácia, qualidade e produtividade, dar conta de um complexo universo que não está limitado ao aspecto empresarial da organização.

Nesse sentido, este trabalho fundamenta-se no conceito de Desenvolvimento Institucional (DI), que tem sido recentemente utilizado para representar os processos pelos quais as OSCs



desenvolvem e implementam práticas administrativas de planejamento, gestão e crescimento organizacional (CAITANO, 2010).

Embora não exista consenso do que exatamente seja o DI, a perspectiva predominante neste estudo é a que focaliza o DI como subjacente à sustentabilidade das organizações e cuja definição envolve dois enfoques primordiais: o gerencial e o sistêmico. Para Armani (2001), o tema do DI nas OSCs tornou-se uma das unanimidades presentes nos círculos de cooperação ao desenvolvimento. Em nome do desenvolvimento das organizações, muito tem sido discutido, programas de capacitação realizados e recursos investidos.

Apesar da diversidade de conceitos em voga, pode-se identificar dois enfoques básicos no processo de DI. O enfoque gerencial tende a privilegiar os desafios da gestão e as condições de eficiência e eficácia organizacional, preocupando-se com a “profissionalização”, por intermédio de práticas como o planejamento estratégico, sistemas de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira, capacitação técnica de recursos humanos, entre outros aspectos de ordem instrumental. O enfoque sistêmico, que se articula com a dimensão gerencial e com a dimensão sócio-política, está voltado para os aspectos de base social e de legitimidade, transparência, credibilidade, *accountability*, rede de interlocução e ação conjunta com outras organizações, capacidade de promover processos de mudança social (ARMANI, 2001).

Esses dois enfoques, embora sejam um tanto esquemáticos e simplificadores, não recobrando a complexidade encontrada nas instituições reais, podem ser considerados como expressão de visões teórica e politicamente diferenciadas acerca dos desafios do setor não-governamental, e de como este deve se colocar no processo de combate à pobreza e à desigualdade, e na promoção de uma sociedade justa, democrática e sustentável (ARMANI, 2001, p. 24).

Com vistas a clarear a compreensão acerca do processo de DI nas organizações, este estudo também se alicerça na Teoria Institucionalista, que trata de como e por que as estruturas e processos organizacionais são legitimados e as conseqüências desse processo de institucionalização. A perspectiva institucional presume que grupos e normas sociais, tanto internas quanto externas, exercem influência sobre as organizações para que se conformem segundo essas regras e normas, e guiam os comportamentos dos atores, os quais tenderão a ser compatíveis às forças institucionais (ZUCKER, 1987 *apud* BALSINI; SILVEIRA; RAMBO, 2005).

As preocupações em se conformar às regras e normas determinadas pelo ambiente institucional acarretam uma uniformidade nas organizações em relação ao ambiente, denominada de isomorfismo. O isomorfismo explica o processo pelo qual as organizações ajustam-se às normas aceitáveis no campo, objetivando a autodefesa diante de problemas para os quais ainda não possuem soluções próprias e desenvolvendo condutas semelhantes a outras, de sorte que a similitude facilita as transações interorganizacionais por meio da incorporação de regras socialmente aceitas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993 *apud* BALSINI; SILVEIRA; RAMBO, 2005).

O centro da Teoria Institucional baseia-se na busca da organização por legitimidade, uma condição que reflete o alinhamento cultural, o suporte normativo e a consonância com regras e leis relevantes para as organizações e seus *stakeholders*. Essa busca configura-se nos mecanismos de isomorfismo, pelos quais as organizações tornam-se homogêneas em estruturas, processos e crenças (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

DiMaggio e Powell (1983) descrevem três mecanismos que consubstanciam o processo de isomorfismo:

- a) **Isomorfismo Coercitivo:** resulta da pressão formal ou informal de organizações que detêm prevalência sobre outras. A mudança ou adaptação pode ocorrer como uma resposta a uma nova legislação ou modificações definidas por órgãos governamentais, ou impostas por organizações líderes, matrizes e filiais, e até mesmo pela concorrência.
- b) **Isomorfismo Mimético:** caracteriza-se pela imitação de políticas, estratégias, estruturas, tecnologias, sistemas produtivos, produtos, serviços e práticas administrativas já testados e bem sucedidos em organizações similares.
- c) **Isomorfismo Normativo:** decorre da profissionalização que institui um conjunto de normas e procedimentos delimitados para uma ocupação ou atividade específica.

Nessa perspectiva, a legitimação das práticas gerenciais do Terceiro Setor é necessária para o aprimoramento da gestão das OSCs, por meio de mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com a realidade dessas organizações (FALCONER, 1999; HUDSON, 1999). Apesar da gestão em OSCs, percebe-se que o DI parece estar em posição de atender a essas exigências e necessidades impostas pela própria natureza do setor e pela própria sociedade, contribuindo para

o alcance de seus objetivos, para o fortalecimento institucional e para sua sobrevivência no longo prazo.

Isto posto, como problema de pesquisa definiu-se a seguinte questão: “Como o Desenvolvimento Institucional impacta na gestão de Organizações da Sociedade Civil e no seu processo de institucionalização?”

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Diante do problema de pesquisa abordado anteriormente, o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo foram definidos conforme segue.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Demonstrar o Desenvolvimento Institucional (DI), a luz dos enfoques Técnico-Gerencial e de Legitimidade na gestão e no processo de institucionalização de OSCs locais.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Analisar o impacto do DI no Enfoque Técnico-Gerencial das OSCs a partir de iniciativas e ações de DI;
- b) analisar o impacto do DI no Enfoque de Legitimidade das OSCs a partir de iniciativas e ações de DI;
- c) analisar os enfoques de DI no processo de institucionalização das OSCs, a luz dos mecanismos isomórficos coercitivos, miméticos e normativos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O cenário do Terceiro Setor brasileiro passa por transformações significativas, especialmente em função de mudanças nos papéis desempenhados na formação e reconhecimento desse espaço, desvendando inúmeros desafios de ordem política, econômica, ideológica e social (SOARES; MELO, 2009). Esses desafios surgem para as OSCs devido as suas deficiências gerenciais, ao amadorismo e dependência que as obrigam promoverem ajustes organizacionais e nas formas de atuação (FALCONER, 1999).

Ainda assim, constata-se a existência de um grande número de grupos organizados, alguns informais, outros formais e pouco estruturados, muitas vezes de duração efêmera, mas que conseguem realizar ações relevantes em termos de promoção da solidariedade social e de exercício democrático (NASCIMENTO, 2007).

Para Balsini, Silveira e Rambo (2005), dentro dessa realidade, muitas organizações são geridas empiricamente ou baseadas somente no *feeling* de anos de experiência de seus gestores. Os autores identificam as principais dificuldades gerenciais das OSCs, apresentadas no Quadro 1 a seguir.

QUADRO 1 – Classificação dos desafios das organizações do Terceiro Setor

PRINCIPAIS DESAFIOS DE GESTÃO EM OSCs		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carência de estrutura interna formal;</li> <li>• Deficiência na legitimidade;</li> <li>• Diversidade de denominações;</li> <li>• Estilo administrativo intuitivo;</li> <li>• Falhas no desenvolvimento de novas lideranças;</li> <li>• Falta de sistemas de incentivo e comprometimento para os membros;</li> <li>• Identidade organizacional ainda pouco definida;</li> <li>• Informalidade no planejamento, nos processos e na estrutura organizacional;</li> <li>• Necessidade de auto-sustentação e gestão;</li> <li>• Processo de tomada de decisão informal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca incessante por financiamento de projetos;</li> <li>• Deficiência na captação de recursos;</li> <li>• Diminuição do auxílio financeiro;</li> <li>• Exigência de diferenciação por parte das agências doadoras;</li> <li>• Necessidade de qualificação dos serviços prestados;</li> <li>• Pouca transparência aos financiadores;</li> <li>• Capacidade de diagnóstico deficiente;</li> <li>• Desenvolvimento da cultura do voluntariado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência intensa entre as próprias organizações do terceiro setor;</li> <li>• Cultura organizacional influenciada por ideologias diversas;</li> <li>• Objetivos ambíguos e difusos;</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Balsini, Silveira e Rambo (2005, p. 10).

Os desafios na gestão das OSCs ainda perpassam aspectos de sustentabilidade, visibilidade de atuação, flexibilidade, criatividade e sensibilidade (SOARES; MELO, 2009).

No campo do Terceiro Setor, portanto, verifica-se claramente a necessidade do desenvolvimento de modelos e formas de gestão, o que tem sido alvo de vários estudos no âmbito acadêmico e no mundo profissional. Apesar de muitas pesquisas, o universo da gestão de OSCs permanece obscuro para muitos dos que tentam aproximar-se de seu conteúdo (MOTTA, 2003 *apud* SOARES; MELO, 2009).

Esta pesquisa justifica-se, em primeiro lugar, por contribuir para a consolidação de um conceito ainda não suficientemente estabelecido: o Desenvolvimento Institucional na gestão e institucionalização de OSCs. Sua relevância reside em tratar de uma perspectiva cada vez mais adotada em programas, iniciativas e ações para o desenvolvimento, fortalecimento e sustentabilidade das organizações que compõem o Terceiro Setor. Tal perspectiva transcende à noção de profissionalização, tão debatida na década anterior, ao presumir a integralidade do fortalecimento institucional subjacente aos enfoques de eficiência e eficácia nas práticas e processos organizacionais, bem como ao de legitimação das organizações no seu respectivo campo.

A originalidade deste trabalho assenta-se no propósito de trazer para o campo das Ciências da Administração uma discussão ampliada sobre DI na gestão e institucionalização do Terceiro Setor, haja vista o pouco conhecimento sistematizado e difundido sobre essa temática. É original, também, porque seu propósito tende a alcançar não apenas a academia, mas as próprias organizações estudadas e do setor, seus gestores e *stakeholders*, por meio da construção e disseminação de conhecimentos e informações relevantes.

A oportunidade para a realização do estudo se deu em função de uma experiência de trabalho do autor, como colaborador efetivo, no Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom) entre 2011 e 2012. No ICom, obteve-se o primeiro contato com o tema do trabalho, além do acompanhamento cotidiano dos programas, projetos e iniciativas de DI promovidos pela organização. A partir desse acompanhamento e da vivência do processo de DI do próprio ICom, surgiu o interesse do pesquisador em aprofundar o entendimento sobre DI na gestão de OSCs.

A situação de colaborador efetivo, naquele momento, viabilizou o acesso às fontes de informações, conteúdos e, principalmente, o contato com as OSCs participantes de processos de DI e que consubstanciaram esta pesquisa.

Da mesma maneira, registra-se a experiência prévia do pesquisador em relação ao universo das OSCs, nas quais trabalhou por mais de cinco anos, e a aquisição de subsídios teóricos e compreensões sobre a Ciência da Administração ao longo do Curso de Graduação em Administração, fundamentais para a interpretação dos resultados e que certamente instigarão o interesse por desenvolver outros estudos em oportunidades futuras.

#### 1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O Capítulo 1 contempla a introdução do trabalho, com a formulação do problema de pesquisa, a declaração dos objetivos geral e específicos, a justificativa para a realização do estudo e sua estrutura.

O Capítulo 2 é dedicado à apresentação dos fundamentos teóricos que alicerçam a pesquisa. Inicialmente, busca-se na literatura um entendimento acerca das configurações do Terceiro Setor ou sociedade civil organizada para uma primeira aproximação ao tema. Em seguida, trata-se da perspectiva da Teoria Institucional, que permite a compreensão do tema central do trabalho. Então, investe-se na literatura sobre o Desenvolvimento Institucional na gestão e institucionalização de OSCs.

No Capítulo 3 é descrita a metodologia adotada para a realização do trabalho, apresentando-se as concepções da pesquisa, os procedimentos para a obtenção de dados e os métodos de tratamento e análise de dados.

No Capítulo 4 são relatados os resultados da pesquisa por meio da descrição, análise e interpretação dos dados obtidos, a luz do quadro teórico previamente demonstrado e dos procedimentos metodológicos aplicados.

Finalmente, o Capítulo 5 aborda as considerações finais e conclusões do trabalho, apresentando um breve resgate da análise realizada, além de sugestões e recomendações que se fazem pertinentes.

Ainda ao final da pesquisa, estão expostos as referências bibliográficas, anexos e apêndices que fazem parte do conteúdo da pesquisa.

## CAPÍTULO 2

### 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 2.1 CONFORMAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Este texto busca levantar alguns aspectos considerados essenciais para a compreensão do complexo campo das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), convencionalmente denominado Terceiro Setor. Em função da diversidade política e ideológica que envolve a discussão sobre esse campo, esta seção do trabalho limita-se a contribuir para uma primeira aproximação ao tema, abrindo-se possibilidades de um aprofundamento em estudos futuros.

Um resgate histórico torna-se necessário, dado que a presença da ação social no Brasil remete ao descobrimento do País. O estágio atual do Terceiro Setor no Brasil – assim como no mundo todo – passou por séculos de transformações em que distintas instâncias socioeconômicas, valorativas e simbólicas foram se sucedendo e amalgamando. Logo, torna-se relevante visualizar o Terceiro Setor através dos processos históricos pelos quais veio passando ao longo dos séculos, a fim de se compreender a institucionalização desse campo no Brasil (SILVA, 2010). Para tanto, na confecção do Quadro 2, apresentado na seção seguinte, buscou-se sintetizar os momentos e acontecimentos históricos que marcaram a constituição desse campo no Brasil.

Antes de tudo, porém, ressalta-se que a terminologia Terceiro Setor foi concebida no contexto norte-americano na década de 1970, sendo utilizada para designar o conjunto de organizações sem fins econômicos voltadas à consecução de interesses públicos (TUDE; RODRIGUES, 2007). Essa expressão, originalmente do inglês *Third Sector*, remete ao setor voluntário e às Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFLs) dos Estados Unidos, os quais têm participação fundamental na formação do setor social americano (EBERSPÄCHER, 2008).

Uma definição comum para Terceiro Setor é aquela que marca a similitude e distinção em relação aos outros setores, ou seja: o Terceiro Setor seria a denominação do conjunto dos entes e processos da realidade social que não pertencem ao Primeiro Setor, o Estado, com ele podendo compartilhar a finalidade pública; e nem ao Segundo Setor, o mercado, com quem compartilha a origem privada (FERRAREZI, 2007).

Lester Salamon, professor da Universidade Johns Hopkins, foi quem primeiramente lançou-se na descoberta dessa nova categoria organizacional, tornando-se referência nesse campo de

pesquisa. Salamon constatou quatro pontos similares nas organizações que compõem o Terceiro Setor nos Estados Unidos e em seis países europeus: a) são institucionais, possuindo estatuto próprio; b) são particulares, não pertencendo ao Estado; c) são independentes, possuindo autonomia de decisão; e d) a lucratividade não é o objetivo primordial (EBERSPÄCHER, 2008).

França Filho (2002, p. 10) considera o termo Terceiro Setor como “herdeiro de uma tradição anglo-saxônica, particularmente impregnada pela ideia de filantropia. Essa abordagem identifica o Terceiro Setor ao universo das organizações sem fins lucrativos”. O setor sem finalidade lucrativa é, de modo especial, ligado ao contexto norte-americano, no qual a relação com uma tradição de Estado social não se mostra como essencial na sua história.

Para Laville (2000 *apud* FRANÇA FILHO, 2002) a interpretação do Terceiro Setor via literatura anglo-saxônica fundamenta-se na abordagem que explica sua existência devido aos fracassos do mercado e à falência do Estado na sua capacidade de satisfazer as demandas minoritárias.

Nessa perspectiva, o Terceiro Setor aparece como uma esfera compartimentada, suplementar, vis-à-vis do Estado e do mercado. Ele é, portanto, considerado como um setor à parte, que viria se ajustar funcionalmente às duas formas históricas que constituem o Estado e o mercado. É, portanto, nessa perspectiva de interpretação que o termo Terceiro Setor aparece, em alguns casos, como justificção ideológica do desengajamento do Estado em termos de ação pública (FRANÇA FILHO, 2002, p. 11).

No Brasil, o uso da terminologia Terceiro Setor é relativamente recente, surgido há aproximadamente duas décadas. Entretanto, na literatura acadêmica brasileira, o conceito de Terceiro Setor não foi bem aceito por grande parte dos estudiosos, principalmente em função de suas conotações politicamente conservadoras (PEREIRA, 2009; NASCIMENTO, 2007).

Na visão de França Filho (2002) o termo Terceiro Setor tem aparecido com mais destaque publicamente devido sua banalização tanto na mídia quanto nos mais diversos fóruns institucionais, não só no âmbito nacional como também internacionalmente.

Terceiro Setor denota aparente homogeneidade, contudo, as OSCs não constituem um sujeito político unitário, ao não compartilharem necessariamente as mesmas lógicas de funcionamento, objetivos e práticas (FERRAREZI, 2007).

Valores democráticos, equidade, pluralismo, transparência, solidariedade, controle social e altruísmo não são intrínsecos. Sua força democrática depende de sua estrutura interna,



da origem, de como é a tomada de decisões, qual a sua causa, da sua capacidade de construir diálogo e de seu projeto político (FERRAREZI, 2007, p. 113).

Montaño (2002) assevera que Terceiro Setor representa uma construção intelectual, sem materialização no real, caracterizando-o como uma denominação ideológica. Na sua concepção, ao identificar o público sumariamente como Estado e o privado como mercado, tem-se claramente um conceito de inspiração liberal. O Terceiro Setor seria a articulação e a intersecção materializada entre ambos os setores, apresentando-se como o “público, porém privado”, ou seja, a atividade pública desenvolvida pelo setor privado. Seria, por outro lado, a suposta superação da equiparação entre público e Estado, apresentando-se como o “público não estatal”.

Em sua análise crítica, o autor propõe que o Terceiro Setor seria, na verdade, o Primeiro Setor. Ora, se o Terceiro Setor é identificado com a sociedade civil e se, historicamente, é ela o elemento constitutivo de suas instituições (o Estado, o mercado, etc.), há a clara primazia histórica da sociedade civil sobre as demais esferas, sendo, portanto, o primeiro dos setores.

Ainda conforme Montaño (2002), o Terceiro Setor não fornece unidade. Isso reside no fato de que o conceito não é capaz de determinar quais entidades o compõem. Para alguns autores, tão somente as organizações formais o constituem, para outros, as atividades informais e individuais estão a ele vinculadas. Outras correntes apontam que as fundações empresariais estariam dele excluídas, assim como sindicatos, movimentos políticos, seitas, entre outros, que ora são considerados pertencentes, ora são excluídos do conceito de Terceiro Setor.

Para Oliveira (2001 *apud* SILVA; AGUIAR, 2001) o problema do conceito de Terceiro Setor é a falta de consciência de sua própria condição, isto é, as organizações que o integram ainda não se percebem como um conjunto concreto e coeso. A obtenção dessa consciência e a construção de uma identidade do setor são essenciais para que suas ações e políticas tenham força e notoriedade, permitindo sua efetiva consolidação.

Para além do debate sobre a adequabilidade e densidade da expressão Terceiro Setor, o importante é que ela denota uma realidade empírica e evidencia um conjunto de ações, processos e atores voltados ao bem coletivo, à resolução de problemas e à invenção de modos de fazer próprios de uma esfera pública social de origem privada. Tal termo possibilitou reconhecer a multiplicação da ação pública pelos cidadãos e sua utilização pode significar a afirmação de uma identidade em construção (FERRAREZI, 2007).

É possível que o conceito de Terceiro Setor deva seguir o mesmo percurso histórico que foi trilhado pela noção de Terceiro Mundo. Pode ser que sua diferenciação interna se acentue de tal forma que, no futuro, essa designação já não sirva como conceito unificador e identificador. Hoje, estamos ainda na etapa da afirmação de uma novidade, o que implica enfatizar sua autonomia e relevância (CARDOSO, 1997 *apud* FERRAREZI, 2007, p. 113).

Diante disso, Landim (2002 *apud* NASCIMENTO, 2007) optou pelo uso de termos que constituem uma espécie de senso comum em torno de determinadas expressões e categorias presentes em diferentes meios, tais como na imprensa, no discurso oficial e nos campos econômico, político, sociológico, religioso, entre outros. Para a autora, atualmente as principais nomenclaturas utilizadas para designar o setor são: Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFLs), Organizações Não-Governamentais (ONGs), entidades filantrópicas, fundações, associações e Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

### 2.1.1 Uma perspectiva histórica

QUADRO 2 – Síntese do histórico do Terceiro Setor no Brasil

<p><b>Do descobrimento ao século XVIII</b></p>	<p>O Brasil Colônia foi formado por um Estado autoritário e centralizado, em simbiose com a Igreja Católica, que estava por trás das primeiras instituições ligadas à filantropia e à assistência social. Não havia amplo espaço para a ação social organizada livremente. As iniciativas eram populares, mas careciam de uma intermediação e consentimento da Igreja oficial. As pessoas que recebiam serviços sociais das entidades religiosas viam-se obrigadas a retribuir com o cumprimento de obrigações e doações de lealdade, sob o risco de perderem a ajuda. O caráter comunitário, portanto, inexistia, no sentido de que o povo beneficiado não tinha como participar ou gerir a assistência fornecida (OLIVEIRA, 2005; LANDIM; CARVALHO, 2007 <i>apud</i> SILVA, 2010).</p>
--	--

Continua...

Continuação...

<b>Do século XIX a 1930</b>	O Estado manteve-se ausente nas questões sociais. As instituições religiosas, filosóficas e caritativas continuavam a desempenhar um papel protagônico e praticamente exclusivo no atendimento aos desvalidos. Esse período marca a separação do Estado e Igreja Católica, oficializada com a Constituição de 1891 após a Proclamação da República. Com a proibição de subvenções do governo às instituições religiosas, a Igreja encontrou outros meios para prosseguir com sua ação social e novas práticas associativas surgiram por parte da própria sociedade (OLIVEIRA, 2012).
<b>De 1930 a 1964</b>	A atuação da Igreja era agora complementada pela solidariedade administrativa do Estado, que passou a reconhecer a importância de atender as demandas sociais. Estabeleceu direitos mínimos aos trabalhadores urbanos, constituiu o sistema de ensino público e criou sistemas nacionais de aprendizagem. A legislação passou a interferir diretamente nas políticas e práticas da ação social, fornecendo reconhecimento institucional e isenções tributárias, a exemplo da Lei nº 91/35, que instituiu o título de Utilidade Pública Federal, e da Lei nº 3.577/59, que criou o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos. A sociedade, entretanto, continuava sendo compreendida mais como um espaço subordinado ao Estado do que como um ator político relevante (OLIVEIRA, 2005; PEREIRA, 2009).
<b>De 1964 a 1985</b>	No período da Ditadura Militar o Estado assumiu uma postura controladora no que se refere à esfera social. Criou grandes estruturas hierarquizadas e centralizadas com vistas a reduzir a pobreza e as desigualdades regionais, como o Instituto Nacional da Previdência Social (INPS) e o Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL). Houve a intensificação dos movimentos populares e a sociedade civil voltada em direção à redemocratização do País, originando organizações de caráter nacional, articuladoras de sindicatos, associações comunitárias e movimentos sociais, como a Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT), a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST). As ONGs, ligadas a partidos políticos, sindicatos e às ideologias religiosas, estiveram envolvidas com a maioria dos movimentos sociais populares e nasceram com o objetivo de reprimir a pobreza e as desigualdades sociais visualizadas no período (OLIVEIRA, 2005; MENEGASSO, 1999; NASCIMENTO, 2007; PEREIRA, 2009).

Continua...

Continuação...

<p><b>De 1985 aos dias atuais</b></p>	<p>A legislação sobre as ONGs no Brasil ganha corpo, consequência direta da relevância que elas vêm assumindo na vida político-social brasileira. Na década de 90 houve o marco legal que unificou a legislação esparsa e abriu caminho para o fortalecimento das entidades, culminando na edição da Lei nº 9.790/90, que criou a figura da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público<sup>1</sup> (OSCIP). As mobilizações coletivas tornaram-se mais complexas e o diálogo entre o Estado e as ONGs ficou mais aberto, surgindo, inclusive, iniciativas do poder público de apoio na subsistência destas entidades. Nesse período tem havido grande crescimento das OSCs, que assumiram características não necessariamente políticas e passaram a atuar em nichos cada vez mais especializados. Destaca-se o recente surgimento da filantropia empresarial para o exercício da responsabilidade social e o investimento social privado (HAUS, 2004; EBERSPÄCHER, 2008; GOHN, 1997 <i>apud</i> NASCIMENTO, 2007; FERRAREZI, 2007).</p>
---------------------------------------	---

FONTE: Elaborado pelo autor.

### 2.1.2 As ONGs no Brasil

Primeiramente, é necessária uma ressalva quanto à expressão “Organização Não-Governamental”. Tal nomenclatura não está presente no ordenamento jurídico brasileiro, não representando uma forma jurídica para essas organizações (LANDIM, 1998 *apud* TUDE; RODRIGUES, 2007). Na legislação brasileira, o novo Código Civil, regido pela Lei nº 10.406/02, apresenta os três formatos legais para as OSCs: as fundações<sup>2</sup>, as associações<sup>3</sup> e as organizações religiosas<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> A lei das OSCIPs trouxe a possibilidade de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos serem qualificadas pelo Poder Público como organizações de interesse público, permitindo-as, por conseguinte, relacionar-se com os governos por meio de parcerias, desde que os seus objetivos sociais e as normas estatutárias atendam os requisitos da Lei (PEREIRA, 2009).

<sup>2</sup> Fundações são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, formadas a partir da existência de um patrimônio. As fundações são criadas por um instituidor, mediante escritura pública ou testamento, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destinam, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-las (BRASIL, 2002).

<sup>3</sup> Associações são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, constituídas pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum (BRASIL, 2002).

<sup>4</sup> As organizações religiosas foram consideradas como uma terceira categoria através da Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003, que estabeleceu como pessoa jurídica de direito privado as organizações religiosas, que anteriormente se enquadravam na figura de associações (BRASIL, 2002).

O termo ONG foi inicialmente utilizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) na década de 50 para designar organizações internacionais não estabelecidas por acordos governamentais, abrangendo um conjunto variado e heterogêneo de organizações. Nas décadas seguintes a expressão passou a ser utilizada para referir-se às entidades ou agências de cooperação financeira, projetos desenvolvimentistas e assistencialistas, incluindo um grande espectro de organizações (TREVISOL, 1998; MENESCAL, 1996 *apud* TUDE; RODRIGUES, 2007). Enquanto conceito socialmente construído a expressão ONG também não possui densidade. Essa denominação é demasiado genérica e não leva em consideração nem a diversidade nem a complexidade deste fenômeno sócio-organizacional (LANDIM, 1998 *apud* TUDE; RODRIGUES, 2007; SERVA, 1998 *apud* MENEGASSO, 1999).

As ONGs surgem no Brasil, a princípio, para satisfazer uma necessidade temporária, desempenhando um papel sem muita visibilidade e por muito tempo atuando de forma clandestina no País (LANDIM, 2002). Nesse contexto, a Igreja Católica e a cooperação internacional exerceram um papel fundamental na construção e fortalecimento das ONGs. A Igreja pelo fato de abrigar muitas organizações, oferecendo-lhes estrutura física e recursos para o seu funcionamento e colaborando para o aumento da credibilidade das ONGs junto à sociedade e grupos sociais mobilizados (TUDE; RODRIGUES, 2007; FALCONER, 1999).

Por sua vez, a cooperação de organismos internacionais e multilaterais foi também responsável por financiar e desenvolver iniciativas que culminaram na valorização das ONGs, não só no Brasil como em vários outros países subdesenvolvidos. Várias instituições européias e norte-americanas já vinham apoiando, havia décadas, ações cujo objetivo era fortalecer a democracia por meio da participação popular, com suporte e investimentos em projetos de entidades comunitárias e movimentos populares (TUDE; RODRIGUES, 2007; FALCONER, 1999).

A independência e a flexibilidade das ONGs facilitaram as conexões internacionais e seu pequeno porte favoreceu a imersão em nível local para a execução dos projetos.

[...] sem as amarras dos deveres da representação, as ONGs não estavam limitadas a uma definição territorial e nem mesmo funcional. Podiam mover-se de um lugar a outro, de um grupo a outro, e até de um assunto a outro, sem restrições formais. Sempre que seus serviços fossem bem-vindos, ficavam e faziam o trabalho. Uma vez terminado o projeto, passavam para outro lugar, ou para outra coisa. Essa mobilidade, claro, era bastante funcional para o papel de intermediário que iriam desempenhar entre as instituições globais e as organizações de base (FERNANDES, 1995, p. 106 *apud* TUDE; RODRIGUES, 2007).

Ao longo do tempo as ONGs começaram a afirmar sua institucionalização e construir uma identidade comum, procurando garantir o reconhecimento público e reivindicando para si o papel de protagonistas autônomas no espaço social (LANDIM, 2002).

As ONGs no Brasil foram moldadas sob um estilo institucional próprio, o que fez com que estas organizações adquirissem determinadas características básicas (TREVISOL, 1998; FERNANDES, 1995; SHERER-WARREN, 1995; FERREIRA, 2005 *apud* TUDE; RODRIGUES, 2007):

- **São formalmente constituídas e possuem certa permanência institucional:** as organizações são estruturadas, possuem representantes reconhecidos, reuniões freqüentes e trabalhos consolidados como regulares. Trata-se de organizações que, embora muitas não estejam inscritas legalmente como pessoas jurídicas, possuem um grau significativo de estrutura interna e permanência temporal;
- **são privadas, mas com finalidade pública:** originam-se da iniciativa privada de cidadãos que se mobilizam com fins públicos, não pertencendo ao aparelho estatal;
- **são instituições independentes:** as ONGs são autônomas, não estão subordinadas a qualquer outra estrutura organizacional, ainda que sofram pressões de outros organismos;
- **possuem certo grau de voluntarismo:** contam com a participação de pessoas voluntárias, no mínimo em seu corpo diretivo; e
- **não distribuem excedentes financeiros:** suas receitas são aplicadas exclusivamente nas atividades e projetos da organização, não sendo permitido seu repasse para seus membros.

### 2.1.3 Gestão nas Organizações da Sociedade Civil

Como explicitado anteriormente, trazer conceitos de gestão para as organizações do Terceiro Setor configura-se em árdua tarefa, pois o comportamento e ação dessa realidade ocorrem de maneiras distintas do mercado e do setor estatal. Ao tomar para análise a variável tempo, por exemplo, Serva (1997) observa que projetos comunitários se dão no tempo social, uma vez que implicam muito mais o desabrochar de modalidades de socialização do que a produção pura e simples de resultados quantificáveis. Por isso, a maturação de um projeto social

tem seu tempo próprio para atingir os resultados esperados e não respeita os períodos formais contábeis ou administrativos.

O conhecimento de algumas funções e práticas de gestão, no entanto, torna-se imperativo para que as OSCs alcancem um novo patamar de desempenho na consecução de seus objetivos e na capacidade de se sustentar-se no longo prazo.

São quatro as funções gerencias da Administração: o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle. O Planejamento se refere à ação de estabelecer a finalidade e os objetivos da organização, prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado. Trata do desenvolvimento de um plano de ação para se atingir as metas traçadas (TENÓRIO, 2006).

A função Organização pressupõe a ação de agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas, para o alcance dos objetivos previstos. Envolve instrumentos como estatutos, organogramas, regimentos internos, manuais de procedimentos, descrição de cargos, entre outros (TENÓRIO, 2006).

A função Direção é a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas atribuições e alcançarem as metas organizacionais. Essa função representa um grande desafio para as OSCs, tendo em vista que essas entidades normalmente são compostas por equipes técnicas e de voluntários cujas expectativas, necessidades e objetivos se diferem. O exercício da função direção exige a conciliação de tais fatores, além da coordenação, liderança e motivação por parte os gestores (TENÓRIO, 2006; ANDRADE, 2002).

O Controle envolve a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos efetivamente despendidos, com o intuito de adotar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados, se necessário (TENÓRIO, 2006).

Além dessas funções, existem algumas práticas administrativas essenciais em quaisquer tipologias organizacionais, quais sejam:

QUADRO 3 – Práticas Administrativas

<b>Estrutura Organizacional</b>	É a anatomia com a qual se cria e opera a organização, dando uma disposição sistemática ao trabalho. É o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Refere-se à divisão do trabalho, departamentalização, níveis hierárquicos, delegação de autoridade (GIBSON <i>et al</i> , 2006; STONER; FREEMAN, 1999; JUCIUS; SCHLENDER, 1976; DAFT, 2008).
<b>Planejamento Estratégico</b>	É um dos três tipos de planejamento de uma organização (estratégico, tático e operacional). Pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado ou como a determinação consciente de cursos de ação e rumos. Está voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização e envolve a definição da sua missão (LACOMBE; HEILBORN, 2008; TENÓRIO, 2006).
<b>Processo Decisório</b>	A tomada de decisão objetiva a resolução de problemas e o aproveitamento de oportunidades por meio da escolha de alternativas e possibilidades. A decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis no curso de ação que a pessoa deverá seguir, e pode ser entendido como o cérebro e o sistema nervoso de uma organização (MAXIMIANO, 2007; SIMON, 1963; DAFT, 2008).
<b>Comunicação e Informação</b>	Permeiam toda atividade organizacional. Representam o processo por meio do qual o trabalho é realizado nas organizações. Permitem que as organizações e seus membros troquem informações, formem entendimentos, coordenem atividades, exerçam influência e socializem-se, bem como gerem e mantenham as crenças, símbolos e valores (GIBSON <i>et al</i> , 2006; MORITZ; PEREIRA, 2006).
<b>Gestão de Pessoas</b>	Também denominada Administração de Recursos Humanos, é o conjunto de políticas e práticas para recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, remunerar e avaliar colaboradores (CHIAVENATO, 2008).
<b>Finanças e Contabilidade</b>	Refere-se às políticas e práticas de gestão dos recursos financeiros, como administração de caixa, planejamento financeiro, orçamentos, contabilidade financeira, contabilidade de custos, Balanço Patrimonial, DRE, fluxo de caixa, e demais instrumentos de ordem contábil-financeira (ASSAF NETO; LIMA, 2009).
<b>Gestão de Projetos</b>	Gerenciamento dos recursos e atividades coordenadas que procuram realizar objetivos dentro de prazos. Trata de exigências e necessidades dos clientes, concepção e desenvolvimento de projetos, instrumentos e sistemas de gerenciamento, formação de equipes e modelos de trabalho, entre outros aspectos (MAXIMIANO, 2006).
<b>Controles e Medidas de Desempenho<sup>5</sup></b>	Uso de técnicas de avaliação de impacto; indicadores sociais; medidas contábeis e financeiras; indicadores de evolução de colaboradores, recursos, beneficiários e projetos, dentre outros (ANDRADE, 2002; SOUZA, F.; SOUZA, B., 2011).

FONTE: Elaborado pelo Autor.

<sup>5</sup> Quando se trata de desempenho, as OSCs têm uma dificuldade histórica para realizar o monitoramento, para construir indicadores e para avaliar os resultados, visto que o lucro financeiro não serve como medida (SOUZA, F.; SOUZA, B., 2011).



## 2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

A Teoria Institucional, submetida a questionamentos sistemáticos, continua sendo capaz de fornecer compreensões alternativas e úteis para os fenômenos sociais. No Brasil, essa perspectiva teórica vem sendo adotada como base para estudos empíricos, os quais parecem confluir para processos de institucionalização de campos organizacionais, para estratégias de legitimação utilizadas pelas organizações, e para a exploração do fenômeno do isomorfismo (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005). Assim, tal perspectiva parece estar em posição de contribuir sobremaneira para os objetivos deste estudo e, portanto, esta seção procura oferecer um debate sucinto acerca dessa abordagem teórica.

Como observa Reed (1985) a realidade organizacional é construída socialmente e sustentada institucionalmente. Nesse sentido, no estudo das organizações

a perspectiva institucional pode ser tipificada como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista, em que é salientada a construção social da realidade organizacional (FACHIN; MENDONÇA, 2003, p. 29).

Philip Selznick é citado por muitos estudiosos como o precursor da perspectiva institucional. Em suas palavras, “a coisa mais importante sobre as organizações é que, apesar de elas serem ferramentas, cada qual tem vida em si própria” (SELZNICK, 1949, p. 10). Todavia, Robert Merton, apontado como o mentor acadêmico de Selznick, foi quem forneceu as bases para a formulação da Teoria Institucional procurando descrever processos que se aplicam nas organizações ditas burocráticas com o intuito de orientar seus membros no caminho de uma conformidade exagerada (SCOTT, 1995 *apud* FACHIN; MENDONÇA, 2003).

Os estudos de Selznick, por sua vez, focaram nos processos internos da organização, originando um conjunto distintivo de comprometimento imbuído de valor. O autor reconhecia a concepção racionalista de que as organizações são voltadas para atingir metas, ao mesmo tempo, constatou que as estruturas formais não são capazes de subjugar as dimensões não-rationais subjacentes ao comportamento organizacional. As organizações não agem puramente baseadas em suas estruturas formais, da mesma forma que os indivíduos não agem meramente baseados em seus papéis formais (FACHIN; MENDONÇA, 2003; MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003).

Nos estudos clássicos de Selznick (1949), nos quais analisa a origem e desenvolvimento da *Tennessee Valley Authority* (TVA), investe-se na abordagem acerca das limitações e

modificações dos objetivos formais da organização acarretadas pelas influências irracionais decorrentes, por exemplo, de grupos informais, de conflitos entre grupos, de políticas de recrutamento, da dependência de grupos externos, de valores e estrutura de poder da comunidade, da legislação, da luta por prestígio. A organização vê-se emaranhada em uma rede de relações que a impede de atingir suas metas, que subverte seus valores e a força desenvolver mecanismos adaptativos ou de defesa, tais como a ideologia<sup>6</sup>, que serve para infundir valor, promover a comunicação interna e homogeneidade, propiciar consistência entre os valores da comunidade e dos membros internos; e a cooptação<sup>7</sup>, a acomodação das necessidades da organização aos interesses externos (MISOCZKY, 2003).

A partir de seus trabalhos antecedentes, em sua obra *The Organizational Weapon*, de 1952, Selznick formula a diferença analítica entre organização e instituição. Uma organização seria um instrumento técnico, perecível e racional para a mobilização de energias humanas dirigidas para uma finalidade pré-estabelecida, atuando fundamentalmente sobre sua estrutura. Uma instituição seria o produto natural, adaptável e receptivo, resultante de pressões e necessidades sociais e que assume caráter específico independentemente dos produtos ou serviços que oferece. É possível perceber situações em que organizações transformam-se em instituições, na medida em que assumem caráter especial e competências singulares, isto é, um processo de transformação de um ordenamento técnico num organismo social (SELZNICK, 1972; PERROW, 1986 *apud* CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

O processo de institucionalização, na concepção de Selznick (1996), pode ser compreendido como a emergência de padrões de interação e adaptação das organizações em resposta ao ambiente no qual estão inseridas, de forma que se torna necessário conhecer quais valores são relevantes em um determinado contexto, como são constituídos na cultura e na estrutura social da organização. Significa dizer que a institucionalização é um processo que ocorre em uma organização ao longo do tempo, que reflete suas peculiaridades históricas, construídas pelas pessoas que nela trabalham, por grupos e interesses criados e pela maneira com a qual mantêm relacionamento com o ambiente (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

---

<sup>6</sup> A ideologia, na concepção de Chiavenato (2002), é um conjunto de crenças e ideias desenvolvidas pela organização conferindo-lhe justificativa ou barreira racional para as ações organizacionais.

<sup>7</sup> Cooptação, nas palavras de Selznick (1971, p. 93), é o “processo de absorção de novos elementos na liderança ou estrutura de decisões políticas de uma organização, como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência”. A cooptação traz novas soluções, certas vezes inconsistentes com aquelas vigentes, com a vantagem de ser menos dramática do que a confrontação com outra organização, podendo acarretar o mesmo efeito da resolução do conflito sem precipitar qualquer tipo de mudança estrutural (SELZNICK, 1949 *apud* CHIAVENATO, 2002).

Ao final da década de 1970, tal definição é significativamente alterada, sobretudo com a publicação dos trabalhos de Meyer (1977) e de Meyer e Rowan (1977), que fazem surgir uma nova versão do institucionalismo sociológico apoiada no conceito de instituição desenvolvido por Berger e Luckmann (1967 *apud* MEYER; ROWAN, 1977). Nessa redefinição, o institucionalismo envolve “o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o *status* de norma no pensamento e na ação sociais” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341).

O chamado “novo” institucionalismo, tido como uma oposição ao “velho”, é apresentado por DiMaggio e Powell (1991a) como vinculado à escola estruturalista, com foco na estabilidade, em resultados, na dominação e continuidade do ambiente; enquanto o “velho” é descrito como vinculado à perspectiva da ação, com foco em dinâmicas, mudança, construção social e valores. É por isso que dentro dos estudos organizacionais a Teoria Institucional pode ser entendida como a perspectiva que se concentra na discussão entre aqueles que defendem a ênfase na ação e os que defendem a ênfase na estrutura (HIRSCH; LOUNSBURY, 1997 *apud* MISOCZKY, 2003).

Ao tratar da relação organização-ambiente, o novo institucionalismo propõe uma adequação aos requisitos ambientais, que são depositários de padrões de legitimidade. As organizações, então, são levadas a incorporar práticas que predominam no ambiente organizacional e que são institucionalizadas na sociedade. Para as organizações, essa é uma oportunidade para assegurar o reconhecimento social, incrementar sua rede relacional com a sociedade e reduzir riscos em períodos turbulentos e de incertezas (MEYER; ROWAN, 1977).

Os autores informam que estruturas formais das organizações refletem os mitos de seu ambiente institucionalizado ao invés das reais necessidades das tarefas a desempenhar. As estruturas formais que celebram mitos institucionalizados divergem das estruturas que buscam a atuação eficiente. Nesses casos, o cumprimento de ritos cerimoniais é mais relevante do que os resultados concretos, ou seja, as atividades têm significância ritual servindo para manter as aparências de modo a validar a existência da organização. Como exemplo, imagina-se que para um médico seja mais importante tratar um doente utilizando-se de procedimentos médicos aceitáveis do que a eficácia do tratamento; ou uma companhia de ônibus, que deve cumprir as rotas de serviço tendo ou não passageiros; ou, ainda, uma universidade que deve manter determinados departamentos, independentemente das demandas por matrículas (MERTON, 1940; MARCH; SIMON, 1958 *apud* MEYER; ROWAN, 1977).

Ao se estruturar e institucionalizar, um campo<sup>8</sup> ganha estabilidade, a ação torna-se cada vez mais adaptativa e reativa às pressões do ambiente. “Organizações em um campo estruturado [...] respondem a um ambiente que consiste de outras organizações respondendo ao seu ambiente, que consiste de organizações respondendo a um ambiente de respostas de organizações” (DIMAGGIO; POWELL, 1991b, p. 65 *apud* MISOCZKY, 2003).

Na visão de DiMaggio e Powell (1983) o processo de definição institucional, ou de estruturação, consiste em quatro partes: um aumento da amplitude de interação entre as organizações do campo; a emergência de estruturas de dominação interorganizacional e padrões de coalizão definidos nitidamente; um aumento da carga de informação com a qual as organizações do campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes de um conjunto de organizações que estão envolvidas numa iniciativa comum.

DiMaggio e Powell (2001) explicam que, no velho institucionalismo, o ambiente estava circunscrito em uma base local, onde as interações da organização ou indivíduos se davam frente a frente, e o recurso à cooptação constituía estratégia de controle de fatores ambientais. No novo institucionalismo o ambiente abandona a noção de territorialidade ampliando-se para a noção de setores, áreas, indústria, campo. Os valores são compartilhados nessas dimensões e penetram as organizações, independentemente de avaliações morais ou racionais (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

O ambiente começa a ser considerado fator interveniente sobre a estrutura das organizações no final da década de 1960, sob um enfoque funcionalista. Em sua obra seminal dentro da teoria das organizações, Selznick introduz uma noção de organização não apenas inserida num ambiente, mas, sobretudo, reconhecendo uma interação efetiva com o ambiente, repleto de símbolos e de valores que precisam ser levados em conta caso a organização busque encontrar sua legitimidade, sua sobrevivência e seu equilíbrio (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005; FACHIN; MENDONÇA, 2003).

Meyer e Rowan (1977) entendem que as organizações respondem a influências do ambiente, não apenas a variáveis concretas, como tecnologia, tamanho, matéria-prima, mas também, e até com maior ênfase, a valores, crenças e mitos compartilhados. Assim, uma

---

<sup>8</sup> Por campo organizacional, entendem-se aquelas organizações que, no conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: os principais fornecedores, consumidores de produtos e recursos, agências regulatórias, e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares. Os campos somente existem na medida em que são institucionalmente definidos (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

organização não se estrutura exclusivamente para obter eficiência, mas devido aos efeitos simbólicos do ambiente.

Nessa ótica, as organizações são capacitadas por requisitos técnicos que lhes conferem eficiência e eficácia. Todavia, o ambiente é constituído por elementos simbólico-normativos, legitimadores de estrutura e práticas organizacionais. Requisitos técnicos e simbólico-normativos, dimensões do ambiente, não excluem um ao outro, condição que indica variações quanto à suscetibilidade organizacional a essas dimensões. Em outras palavras, em dados setores, as normas e regras institucionalizadas tornam-se preponderantes na determinação de suas estruturas e processos, a exemplo do setor educacional; em outros, há um relativo equilíbrio entre os atributos técnicos e os institucionais, como no caso das organizações bancárias; em outros casos, como no setor manufatureiro, a predominância dos requisitos técnicos é amplamente determinante em suas estruturas e práticas (SCOTT; MEYER, 1992 *apud* CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

Scott e Meyer (1983) argumentam que o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de produtos e serviços no mercado, no qual o sucesso das organizações está na dependência de sua eficiência no que se refere aos controles e processos. O ambiente institucional está relacionado às regras e requerimentos com os quais as organizações são confrontadas e que conduzem o estabelecimento e difusão de normas de atuação na persecução da sua legitimidade organizacional (SCOTT; MEYER, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Ambas as tipologias devem ser consideradas facetas de uma mesma dimensão à medida que há uma interpenetração entre o ambiente técnico e o institucional na busca pela legitimidade da organização (SCOTT, 1991). Desse modo, as organizações sofrem pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional, respectivamente pela eficiência e pela adequação às exigências sociais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Na definição de Scott (2001, p. 48)

instituições são estruturas sociais que alcançaram alto grau de resiliência; são compostas por elementos culturais-cognitivos, normativos e regulatórios, que, juntos, dão estabilidade e sentido para a vida social [...] são transmitidas por diversos veículos, incluindo sistemas simbólicos, de relacionamento, rotinas e artefatos [...] operam em múltiplas esferas de jurisdição e estão sujeitas a processos de mudança, tanto incrementais como de ruptura.

Os elementos cognitivo-culturais, normativos e regulatórios representam as bases de sustentação do institucionalismo. A versão cognitiva valoriza tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos construídos pelos indivíduos a partir do ambiente no qual estão inseridos. Nesse particular, os indivíduos e as organizações são realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação e objetivos que variam conforme seu contexto institucional (CARVALHO; VIEIRA, 2002).

No caráter normativo, o foco está nos valores, que representam “concepções do preterível ou desejável junto com a construção de princípios com os quais estruturas e comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados”, e nas normas que “especificam como deveriam ser realizadas as coisas; definem os meios legítimos para perseguir os fins desejados” (SCOTT, 2001 *apud* CARVALHO; VIEIRA, 2002, p. 33).

O aspecto regulativo, por sua vez, sustenta-se na fixação de normas e no controle direto das pessoas, por meio de ações de sanção e coerção. Essas regulamentações podem ser constituídas de costumes informais ou expressas formalmente por lei. Na visão reguladora, a organização se aproxima dos modelos clássicos e tradicionais, pois os atores envolvidos são racionalmente levados a agirem conforme seus interesses individuais e racionais (CARVALHO; VIEIRA, 2002).

Para Scott (1995a) essas estruturas constituem-se em processos multifacetados pelos quais as instituições operam e que fornecem estabilidade e significado para o comportamento social. Essa multiplicidade pode ser entendida de acordo com uma variedade de ênfases da Teoria Institucional apresentadas no Quadro 4 que segue:

QUADRO 4 – Ênfases da Teoria Institucional

ÊNFASE PRESSUPOSTOS	REGULATIVA	NORMATIVA	COGNITIVA
Base de conformidade	Conveniência	Obrigação social	Aceito como verdade
Mecanismo	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Crença
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, qualificação	Predomínio, difusão
Bases de Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente mantida, correta conceitualmente

FONTE: SCOTT (1995a, p. 35).

O novo institucionalismo vem angariando maior espaço no campo dos estudos organizacionais, contrapondo-se ao modelo racional que foca nas exigências técnicas e nos

processos gerenciais e produtivos, ao voltar-se para o exame dos elementos de redes relacionais e sistemas culturais que formulam e sustentam a estrutura e a ação das organizações (FONSECA, 2003). A contribuição mais importante da abordagem neo-institucional está na ênfase da influência do ambiente ao colocar os aspectos da legitimidade e isomorfismo como fatores essenciais para a atuação e sobrevivência das organizações (PERROW, 1986).

Parsons (1956 *apud* MEYER; ROWAN, 1977) e Udy (1970 *apud* MEYER; ROWAN, 1977) inferem que as organizações são fortemente condicionadas pelas características gerais dos ambientes institucionais de que participam, bem como pelas próprias instituições participantes desses ambientes. Por consequência, as estruturas formais de uma organização surgem como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão ambiental resulta numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais, a partir da ideia de legitimação institucional (CARVALHO; VIEIRA, 2002).

### 2.2.1 A busca por Legitimidade

A legitimidade organizacional pode ser compreendida como

uma percepção ou premissa generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, crenças e definições (SUCHMAN, 1995, p. 574).

Maurer (1971 *apud* SUCHMAN, 1995) define legitimidade como sendo o processo pelo qual uma organização justifica a um par ou sistema superordenado o seu direito de existir. É construída socialmente na medida em que reflete uma congruência entre os comportamentos da entidade legitimada e as crenças compartilhadas (ou assumidamente compartilhadas) de algum grupo social. A legitimidade, então, está na dependência de uma audiência coletiva (SUCHMAN, 1995).

As organizações são direcionadas para incorporar valores e padrões institucionalizados e definidos previamente na busca de sua legitimidade. Os autores destacam que os elementos simbólicos são capazes de afetar as normas organizacionais independentemente do fluxo de recursos e dos requerimentos técnicos (MEYER; ROWAN, 1992 *apud* SCOTT, 1991). Guarido Filho (2008) salienta que a institucionalização representa um processo condicionado por uma lógica de conformidade às normas socialmente compartilhadas, implicando aceitação e

credibilidade. Nessa linha, torna-se imperativo para as organizações configurar suas estruturas e práticas alinhando-as aos valores ambientais. Ao adotarem critérios de aceitação técnico-institucional, as organizações buscam demonstrar seu ajustamento ao ambiente (SCOTT, 1995b *apud* MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Para Pfeffer e Salancik (1978) uma organização consome recursos da sociedade que, por sua vez, avalia a utilidade e a legitimidade das ações dessa organização. Segundo os autores, a legitimidade representa um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* viabilizam e suportam seus objetivos e atividades organizacionais. Importante faz-se destacar que, na perspectiva institucional, legitimidade não é uma *commodity* a ser possuída ou trocada, mas a consonância percebida com as regras e leis relevantes para o ambiente externo (SCOTT, 2001).

A essência da institucionalização é o fato de muitas ações organizacionais refletirem uma maneira de conduzir as coisas, e que vai evoluindo com o tempo, tornando-se legitimada na organização ou no ambiente (PFEFFER, 1982 *apud* EISENHARDT, 1988) Na visão de Zucker (1977 *apud* EISENHARDT, 1988) a legitimidade acaba por representar o único modo aceitável da ação, determinando, portanto, a atuação das organizações.

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) enfatizam que as organizações interagem com seu ambiente à procura de legitimidade. As estratégias e decisões empreendidas são influenciadas por regras, normas, crenças e mitos institucionalizados que geram conflito com os critérios de eficiência. O que ocorre, geralmente, é que as organizações agem com o intuito de garantir sua legitimidade institucional indo de encontro às rígidas medidas de eficiência técnica, a partir do momento em que adotam determinadas estruturas e procedimentos transferidos pelos costumes e normas aceitas coletivamente (ROSSETO, C., 2005) (ROSSETO, A., 2005).

### **2.2.2 Isomorfismo Organizacional**

Uma explicação para o fato de as organizações estruturarem-se em conformidade com as propriedades ambientais é o isomorfismo, cujo conceito fora largamente reforçado pelos estudos de DiMaggio e Powell (1983). Questionando o porquê de haver tão surpreendente homogeneização das formas e práticas organizacionais, esses autores detectaram que as organizações podem tentar mudar constantemente, mas, após certo nível de estruturação de dada área organizacional, o efeito agregado de cada mudança leva à homogeneidade dentro desta área. Além disso, tal mudança estrutural parece ser cada vez menos dirigida pela competição ou



necessidade de eficiência, resultando em processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente atuarem mais eficientemente.

Uma vez que diferentes organizações, numa mesma linha de negócios, se estruturam no mesmo ambiente institucional, “surtem forças poderosas que levam estas organizações a tornarem-se homogêneas entre si”. Essas organizações podem até modificar suas metas ou desenvolver novos processos, mas os atores responsáveis pela tomada de decisão constroem à sua volta um ambiente que restringe a mudança, malogrando o grau de diversidade e inovações individuais que buscam a melhoria no desempenho do processo (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148).

Do ponto de vista institucionalista, geralmente as organizações adotam linhas de ação anteriormente definidas e racionalizadas na sociedade procurando pela legitimidade, tornando-se idênticas com o ambiente no qual participam em função das interdependências técnicas e ao intercâmbio de conhecimento existente (MEYER; ROWAN, 1977). Isso ocorre, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), mediante mecanismos isomórficos coercitivos, miméticos e normativos.

O isomorfismo coercitivo é resultado da influência política e do problema da legitimidade, das pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras das quais dependem, bem como das expectativas culturais da sociedade nas quais funcionam. Tais pressões podem ser compreendidas como uma persuasão ou convite para entrar em conluio. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta a uma regulamentação do governo, como quando uma organização sem fins lucrativos contrata contadores para manter as contas da entidade em conformidade com as exigências da lei fiscal (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Já o isomorfismo mimético é consequência da padronização de respostas em meio à incerteza, pois é, a incerteza, uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são mal interpretadas, quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente gera incertezas simbólicas, isso leva as organizações modelarem-se noutras (MARCH; OLSEN, 1976 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983). A imitação pode ser difundida não intencionalmente, indiretamente através da transferência de colaboradores ou *turnover*, ou explicitamente, como nas empresas de consultoria ou associações comerciais da indústria. Para Machado-da-Silva e Fonseca (1993 *apud* ROSSETO, C., 2005; ROSSETO, A., 2005) em situações em que as organizações deparam-se com problemas, os quais não são capazes de solucionar com ideias

próprias, elas assumem uma postura de isomorfismo mimético em relação às organizações líderes no seu ambiente particular, aplicando processos semelhantes aos destas organizações a fim de favorecer o seu funcionamento a partir de regras socialmente aceitas.

A terceira fonte de isomorfismo organizacional é o normativo, no qual forças provenientes de certos padrões sociais orientam a ação, e tem origem na profissionalização<sup>9</sup>. Um de seus aspectos é a educação formal para o estabelecimento de uma base cognitiva produzida por especialistas; o outro é a disseminação de conhecimento e elaboração de redes profissionais que abrangem organizações, através das quais novos modelos de trabalho podem ser difundidos rapidamente. Um exemplo de isomorfismo normativo é a seleção de pessoal, que acontece corriqueiramente por empresas do mesmo setor, por intermédio do recrutamento de pessoal de uma pequena gama de instituições de formação e, por fim, apreciando requisitos de perfil para funções específicas. Muitos profissionais de carreira são tão fortemente enquadrados, tanto na entrada quanto na progressão de carreira, que os indivíduos que chegam ao topo são virtualmente indistinguíveis (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 152).

Meyer (1979 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983) e Fennell (1980 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983) salientam haver dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo trata de um sistema racional que enfatiza a competição mercadológica, mudança de nicho e avaliação de aptidão, comuns em áreas de livre mercado e competição (HANNAN; FREEMAN, 1977 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983). O isomorfismo institucional se refere a um conceito útil no entendimento de políticas e cerimoniais existentes em várias organizações que disputam, não apenas recursos e clientes, mas poder político e legitimidade institucional para objetivos sociais e econômicos, tal como nas organizações do setor público (ALDRICH, 1979 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Para Rosseto C. (2005) e Rosseto A. (2005) o isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam unidades de uma população de um mesmo conjunto de condições ambientais parecerem umas com as outras. Esta abordagem sugere que as características da organização são transformadas no sentido de aumentar a compatibilidade com as características ambientais. Os autores concluem que a perspectiva institucional concebe o desenho organizacional não como

---

<sup>9</sup> O sentido de profissionalização, neste caso, representa a luta coletiva dos membros de uma dada ocupação para definir as condições e métodos de desempenhar seu trabalho, com vistas a controlar a produção dos produtores (LARSON, 1977 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983).

processo racional, e sim como processo originário das pressões externas e internas que, com o passar do tempo, levam as organizações a se assemelharem umas com as outras.

Em organizações cujo sucesso está na dependência preliminar de isomorfismo com as normas institucionalizadas, é comum o surgimento de dois problemas. Primeiramente, atividades técnicas e exigências por eficiência criam conflitos e incoerências no esforço institucional de uma organização para atingir a conformidade com as regras cerimoniais. Em segundo lugar, por serem essas regras transmitidas por meio de mitos das mais distintas origens, umas regras estabelecidas podem entrar em conflito com outras existentes. Assim, estas inconsistências acarretam dificuldades para a eficiência, a coordenação e o controle organizacional (MEYER; ROWAN, 1977).

Na concepção de Greenwood e Hinings (1996) a Teoria Neo-Institucional é fraca na análise da dinâmica interna da mudança organizacional e, por conseguinte, é omissa sobre a razão pela qual algumas organizações adotam uma mudança radical, enquanto outras não, apesar de experimentarem as mesmas pressões institucionais. Não obstante, essa teoria fornece *insights* (compreensões) e sugestões que, se elaboradas, possibilitam um modelo de mudança que liga o contexto organizacional e a dinâmica intra-organizacional. Por isso, a Teoria Institucional não é vista, normalmente, como uma teoria de mudança organizacional, sendo considerada, geralmente, uma explicação da similaridade (isomorfismo) e estabilidade de arranjos organizacionais.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

### 2.3.1 Noções de Desenvolvimento Institucional (DI) e Organizacional (DO)

O Desenvolvimento Institucional é tratado nesse estudo como tema central. Logo, torna-se imprescindível sua compreensão para que os objetivos declarados possam ser atingidos. Entretanto, como esclarece Caitano (2010), praticamente inexistem referências teóricas sobre o conceito de DI, de modo que essa pesquisa pode contribuir também para o fortalecimento conceitual do tema.

De acordo com a *MDF Training & Consultancy*<sup>10</sup> (2012), ao longo das últimas duas décadas, conceitos de desenvolvimento institucional, capacitação institucional, fortalecimento institucional e desenvolvimento organizacional têm se tornado cada vez mais recorrentes na gestão das organizações, especialmente por razões de sustentabilidade de projetos e das organizações como um todo, profissionalização gerencial e rápidas mudanças ambientais.

No entanto, é preciso atentar para diferenciações importantes quanto algumas definições, a fim de se evitarem mal-entendidos sobre as terminologias utilizadas. Em primeiro lugar, resgata-se o conceito de organização, que pode ser interpretada como um complexo de pessoas e/ou grupos que se esforçam para realizar objetivos conforme regras e procedimentos pré-estabelecidos, podendo ser formais ou não. Por outro lado, uma definição apropriada para instituição é a formulada por Uphoff (1986 *apud* MDF, 2012), que a entende como um complexo de normas e comportamentos que persistem ao longo do tempo, servindo a fins coletivamente valorizados. As instituições podem ser concretas, quando possuem uma estrutura organizacional que adquiriu certo grau de valor e com determinada durabilidade, como uma escola, um tribunal, uma igreja; podem, ainda, ser abstratas, como a Constituição, o casamento, e o sistema de mercado (MDF, 2012).

Embora pareça haver similaridade entre os termos, nem sempre uma organização é uma instituição, haja vista não ter necessariamente alcançado um nível de institucionalização, de durabilidade e de legitimação (UPHOFF, 1986 *apud* MDF, 2012). Desse modo, é possível afirmar que as concepções de Desenvolvimento Institucional (DI) e Desenvolvimento Organizacional (DO) não são análogas.

O DI pode ser definido como “a criação ou esforço de uma rede de organizações para gerar, alocar e utilizar efetivamente recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos específicos por meio de uma base sustentável”. A rede pode ser constituída por várias organizações e suas inter-relações de trabalho conjunto para o alcance dos objetivos. Entende-se, então, que o DI não se limita a uma única instituição, mas destina-se a uma incorporação maior, mais duradoura e sustentável de intervenções de desenvolvimento no ambiente no qual as organizações e instituições desempenham um papel (MDF, 2012, p. 04).

---

<sup>10</sup> Agência internacional de treinamento e consultoria que atua na capacitação da gestão de organizações que contribuem para o desenvolvimento sustentável (MDF, 2012).

Nessa perspectiva, a ênfase do DI está no ambiente e refere-se ao posicionamento da organização no ambiente e à sustentabilidade das suas atividades (MDF, 2012). O ambiente institucional deve ser concebido como um ser vivo, de constantes alterações de problemas e oportunidades para solucioná-los ao longo do tempo. O DI não é um processo simples e linear, pelo contrário, é um processo de evolução e de longo prazo no qual os objetivos para a mudança institucional, as saídas, as atividades e os insumos necessários para alcançá-la são determinados conforme o processo avança (DFID, 2003). O conceito de DO, por sua vez, diz respeito à capacitação organizacional. Seu foco está no fornecimento e aperfeiçoamento de ferramentas para auxiliar o funcionamento das organizações. Procura inserir medidas para melhorar o desempenho de uma organização, podendo ser considerado como um pré-requisito para o DI (MDF, 2012).

Em Teoria Geral da Administração, em sentido restrito, o DO é fundamentalmente um desdobramento prático da Teoria Comportamentalista, e sua origem remete às análises sobre as mudanças no ambiente organizacional, ao aumento do tamanho das organizações e à crescente diversificação e gradativa complexidade da tecnologia moderna. Assim, o DO se refere a um processo planejado de modificações culturais e estruturais na organização, de tal maneira que esta possa adaptar-se melhor às novas conjunturas (CHIAVENATO, 1983).

Tanto o DI como o DO podem ser tratados como processos de mutação. Suas intervenções implicam mudanças às vezes pequenas, como ajustamentos de procedimentos atuais; ou alterações por vezes mais amplas, como a reestruturação da organização por inteiro (MDF, 2012). Mudança, neste caso, significa um processo necessário para a adaptação e sobrevivência organizacional em função de forças endógenas e exógenas que conferem condições de mutações constantes no ambiente geral que envolve a organização (CHIAVENATO, 1983).

Algumas possíveis questões que podem ser formuladas a partir das concepções de DI e DO são apresentadas no Quadro 5.

QUADRO 5 – Possíveis questões de DI e DO

QUESTÃO CENTRAL	DEFINIÇÃO
<b>Legitimidade</b>	Aceitação e encaixe da organização em seu ambiente.
<b>Eficácia</b>	Medida em que os produtos e serviços atendem à missão.
<b>Eficiência</b>	Utilização dos recursos de entrada em relação aos de saída.
<b>Sustentabilidade</b>	Ser capaz de continuar suas principais atividades no longo prazo.
<b>Flexibilidade</b>	Capacidade de uma organização de se adaptar a mudanças.

FONTE: Adaptado de MDF (2012, p. 09).

Segundo Pierson (2004), o conceito de DI é mais abrangente e tem especificidades em relação aos conceitos de mudança institucional e de escolha institucional. A mudança pode envolver alteração abrupta ou intempestiva. A escolha implica deliberação intencional e se origina, sobretudo, de uma concepção funcionalista que supõe serem as instituições resultados das escolhas estratégicas de atores racionais. Em contraponto, a noção de DI permite dar conta de mudanças que ultrapassam as ações individuais e apresentam uma temporalidade de mais longo prazo, levando em consideração a sequência dos processos e as variações no ritmo das transformações, mais ou menos lentas e graduais.

### 2.3.2 Sustentabilidade nas OSCs

O acentuado grau de transformações que configura o universo das OSCs tem exigido cada vez mais dessas entidades a busca pelo fortalecimento institucional como condição para a sua sustentabilidade (SANTOS, 2009). A sustentabilidade não se refere somente à dimensão da sustentação financeira de uma organização, diz respeito a um conjunto bem mais extenso de aspectos de fortalecimento institucional essenciais para o êxito duradouro de uma OSC (ARMANI, 2006).

A extensão da problemática da sustentabilidade tem contribuído sobremaneira para uma compreensão mais complexa, integradora e holística da sustentabilidade, consolidando-se a visão de que o caráter mais ou menos perene de uma organização está na dependência da qualidade de sua gestão e de seu projeto institucional (ARMANI, 2006).

Essa nova percepção tem contribuído para o fortalecimento institucional de um conjunto amplo de OSCs que ainda não havia enfrentado de forma mais integral o imperativo do DI, isto é, organizações que “não haviam se dado conta de que o Desenvolvimento Institucional permanente é condição *sine qua non* da sustentabilidade” (ARMANI, 2002, p. 02).

Significa que já não é mais possível para as OSCs concentrarem toda a energia institucional na realização de seu projeto social, sendo preciso tratar as questões de DI e de sustentabilidade como estratégicas. As OSCs não podem escapar do desafio de debruçarem-se num processo permanente de atualização e qualificação de sua missão, de seu projeto político, das bases de sua legitimidade, de sua capacidade de gestão estratégica, de adequação de suas estratégias de intervenção e metodologias, de sua habilidade e força para atuar nos processos das políticas públicas, de seus mecanismos de governança institucional, de gerenciamento de recursos e

pessoas, e de sua disposição e preparo para construir conhecimentos socialmente úteis (ARMANI, 2002).

Para Armani (2006), até recentemente a maior parte das OSCs não tinha, e de certa forma não era necessário ter, grandes preocupações com a entidade em si e com sua gestão. Concentravam praticamente todas suas energias e tempo nas ações sociopolíticas, despendendo pouco tempo e recursos com a vida interna da organização, numa falsa percepção de administração eficiente.

Em função do novo contexto para a ação social e dos desafios à sustentabilidade das OSCs, atualmente isso se apresenta de outra maneira, passando a ser fundamental para as organizações qualificarem tecnicamente seu trabalho; clarearem e compartilharem seu projeto político e missão institucional; promoverem uma cultura de adoção de metodologias e instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação; e aperfeiçoarem os mecanismos de gestão (ARMANI, 2006).

Na visão de Santos (2009), as organizações que, historicamente, priorizavam as atividades-fim – atividades diretamente relacionadas à execução da missão – são agora compelidas a concentrar-se nas atividades-meio – aquelas consideradas de suporte, como as tarefas administrativas e de mobilização de recursos – passando a ter que responder ao desafio de aliar sonhos a técnicas, o cumprimento de sua missão a regras da administração moderna.

Nesse sentido, a sustentabilidade pode ser definida como “a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer-se a credibilidade da organização” (ARMANI, 2006, p. 03). Em outras palavras, para ser sustentável, a organização precisa se reinventar. A sustentabilidade requer enorme esforço continuado, determinação política e disposição para mudanças de aspectos importantes da cultura e do fazer institucional, passíveis de gerarem uma carga relevante de conflitos e tensões (ARMANI, 2006).

Segundo Armani (2006), no nível micro de uma dada organização, a sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social do projeto institucional a partir da interação criativa com contextos em mutação. Já em termos macro-sociais, a sustentabilidade pode ser definida como o grau de correspondência (legitimação social e pública) entre a ação coletiva das OSCs e as concepções, políticas e mecanismos (públicos e privados) de enfrentamento da pobreza, das desigualdades e da promoção do desenvolvimento.

A sustentabilidade, portanto, remete a uma questão mais profunda e complexa, transcendendo a noção de sustentação das OSCs. Não é alcançada apenas a partir da qualificação técnico-gerencial (ARMANI, 2006).

### 2.3.3 Concepção de DI no contexto das OSCs

O Desenvolvimento Institucional é um termo polissêmico, conferindo distintas compreensões no que diz respeito ao fortalecimento institucional, gestão, sustentabilidade, aprendizagem organizacional, profissionalização, *capacity building*<sup>11</sup>. No campo social há sempre um movimento em que aspectos institucionais, conceituais e locais entrecruzam-se com aspectos nacionais e internacionais, sociais, políticos e econômicos. Logo, as conceituações sofrem transformações, ajustes, adaptações e, por isso, não há uma noção única do que seja DI (INSTITUTO C&A, 2009).

Na visão de Armani (2001), o DI representa condição indispensável para o alcance da sustentabilidade organizacional. Compreende os processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão da organização, fortalecendo o seu posicionamento estratégico na sociedade. Nesta perspectiva, o autor afirma ser necessária a adoção de medidas que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas, de promoção de processos de mudança social que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade da organização, assim como busquem o aprimoramento gerencial e operacional.

O DI se refere ao fortalecimento da capacidade das OSCs de realizarem a sua missão, a sua identidade política e ao impacto de suas ações. Pode ser entendido como um conjunto de mudanças qualitativas na organização, no que tange a princípios, paradigmas, relações ou estrutura. É um processo irreversível e implica uma aprendizagem contínua de todos os envolvidos, sendo dependente do desenvolvimento individual das pessoas que compõem a organização (INSTITUTO FONTE, 2011).

A noção de desenvolvimento estava, num primeiro momento, centrada na ideia de profissionalização. Tal noção não pode ser descartada, desde que não seja concebida de forma fragmentária. Agora, o que se pretende é que a profissionalização possa atuar no sentido de

---

<sup>11</sup> Desenvolvimento das capacidades de uma organização (INSTITUTO C&A, 2009).



transformar a instituição em uma estrutura mais eficiente e eficaz. Não obstante, a fragmentação entre os aspectos gerencial, técnico, financeiro e político revela uma percepção igualmente fragmentada sobre a atuação das OSCs. É nesse âmbito que se tem observado o desafio da integralidade subjacente aos processos de DI (INSTITUTO C&A, 2009).

Conforme Instituto C&A (2009), a perspectiva da integralidade considera que o processo de desenvolvimento de uma instituição deve ser visto de maneira integral, observando a interação das partes no âmbito social, preservando a relevância particular de cada uma delas. É nesse sentido que o termo profissionalização dá lugar à noção de desenvolvimento. Essa noção se caracteriza pelo esforço de elaboração conceitual, pela qualidade do diálogo, pela aprendizagem contínua, pelo impulso à ação. Assim, num processo de desenvolvimento pautado pelo princípio da integralidade, são abrangidas todas as dinâmicas que fazem acontecer os movimentos institucionais, levando-se em conta, de maneira permanente e integrada, as dimensões de identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos (INSTITUTO C&A, 2009).

Fortalecimento significa nutrir, dar robustez. É complexo, dinâmico, permanente, contínuo e sofre influências internas e externas, colocando a organização em constante processo de desenvolvimento e amadurecimento (ROCHA, 2007 *apud* INSTITUTO FONTE, 2011). Ao tratar-se de uma dimensão sistêmica, o fortalecimento institucional abarca a gestão organizacional, perpassando pelo funcionamento, distribuição de papéis, responsabilidades, comunicação interna e externa, monitoramento e avaliação, infra-estrutura, capital humano, mobilização de recursos, ação política e estabelecimento de articulações e parcerias para o alcance da missão institucional (INSTITUTO FONTE, 2011).

A busca por transparência, diversificação de fontes de recursos, comunicação e legitimidade apontam para a importância de se trabalhar o fortalecimento da organização sob uma visão de DI e de sustentabilidade que abrace as várias dimensões da organização de maneira integradora. Assume-se, ainda, que o fortalecimento institucional exige clareza da identidade institucional, dos valores e princípios, comunicação clara com os vários públicos, práticas metodológicas, transparência e uma gestão financeira e contábil eficiente (INSTITUTO FONTE, 2011).

É possível afirmar que o conceito de DI significa potencializar o sistema organizacional como um todo. Armani (2001) aborda dois enfoques básicos subjacentes às estratégias de fortalecimento institucional que têm sido fundamentais para se compreender o processo de DI nas OSCs (INSTITUTO C&A, 2009).

Para Armani (2001), o primeiro enfoque dado à questão do DI nas OSCs pode ser definido como “enfoque gerencial”, no qual são privilegiados os desafios de gestão e as condições de eficiência e eficácia, havendo, neste caso, uma preocupação com a “profissionalização” da organização por intermédio de planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, mobilização de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira e capacitação técnica dos recursos humanos.

Nesse particular, Bailey (2000) traz uma contribuição ao questionar a eficácia da utilização de regras de gerenciamento, destacando que estas só possuem algum valor quando há, de fato, crença na causa que a organização defende. A manutenção desta crença na causa e nos princípios organizacionais seria, portanto, a tarefa mais árdua no processo de DI.

No segundo enfoque, denominado “enfoque sistêmico”, por outro lado, estaria integrada a dimensão gerencial, articulada, porém, à dimensão sociopolítica da organização, envolvendo sua base social, legitimidade, credibilidade, transparência, rede de interlocução e ação conjunta com OSCs e Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social (ARMANI, 2001).

A perspectiva do enfoque gerencial tende a enfatizar um caráter mais instrumental e operacional para as OSCs. Esse enfoque denota, muitas vezes, uma expectativa de que as OSCs assumam um papel supletivo importante na provisão de serviços sociais básicos e ainda tende a colocar sobre essas organizações uma grande responsabilidade no combate aos problemas sociais, possivelmente desproporcional as suas reais potencialidades. Expressa, também, um diagnóstico de que os principais problemas das organizações do Terceiro Setor são basicamente disfunções de capacitação e de gestão (ARMANI, 2001).

Por outro lado, a visão do enfoque sistêmico tende a dar grande relevância à inserção sociopolítica, credibilidade, fortalecimento de atores sociais e capacidade das organizações para impulsionar processos de mudança duradouros. O aprimoramento organizacional e gerencial é visto como um esforço necessário, porém insuficiente para dar conta da problemática do potencial das OSCs. Além disso, conteúdos, metodologias e ferramentas utilizadas no desenvolvimento organizacional devem ser implementados em coerência com as exigências sociopolíticas das organizações e do seu campo de atuação como um todo (ARMANI, 2001).

O enfoque sistêmico mostra-se mais adequado e propenso a considerar não somente a dimensão do desenvolvimento individual das organizações, predominante no enfoque gerencial, mas também os desafios do campo, levando em conta fatores legais, políticos, culturais e

econômicos que circunscrevem suas potencialidades e limitações em um determinado contexto histórico-social (ARMANI, 2001).

Ainda conforme Armani (2001), as implicações decorrentes do enfoque sistêmico relacionam-se, em primeiro lugar, à necessidade de uma atitude política pró-ativa coletiva das organizações, no que se refere ao enfrentamento dos fatores contextuais que influenciam o desenvolvimento de sua capacidade, enquanto organizações e enquanto setor, para a construção de uma sociedade justa, democrática e sustentável. Em segundo lugar, a adoção desse enfoque também exige a interlocução qualificada com os parceiros e financiadores, no intuito de viabilizar a construção de agendas comuns no âmbito do desenvolvimento institucional das organizações, do setor e das próprias relações de cooperação ao desenvolvimento.

A partir dessas definições, Armani (2001) apresenta alguns parâmetros que podem ser utilizados como eixos de análise sobre o grau do DI e de sustentabilidade das OSCs, o que se confere no Quadro 6 que segue.

QUADRO 6 – Parâmetros para análise do DI nas organizações

PARÂMETROS	DEFINIÇÃO
<b>Base social, legitimidade e relevância da missão</b>	Grau de enraizamento social e político; amplitude da base social e das alianças; fatores e nível de legitimidade, relevância social e consistência de sua missão; valores que impregnam a vida institucional e o grau de apropriação dos mesmos pelos integrantes.
<b>Autonomia e credibilidade</b>	Grau e formas de “responsabilização pública” ( <i>accountability</i> ), isto é, grau de autonomia, transparência e formas de prestação de contas. Capacidade de tornar-se referência pública para questões específicas.
<b>Sustentabilidade</b>	Compatibilidade entre o nível das receitas e as necessidades da organização; tipos de receitas, financiadores e suas “condicionalidades”; o nível de recursos próprios; relação entre financiamento institucional e por projeto; grau de financiamento nacional; potenciais tensões entre missão e sustentabilidade.

Continua...

Continuação...

<b>Organização do trabalho e gestão democrática e eficiente</b>	Formas de organização do trabalho; processo decisório; grau de delegação de responsabilidades; eficiência dos instrumentos de gestão administrativo-financeira.
<b>Quadro de recursos humanos adequados</b>	Adequação da quantidade, do perfil e da qualificação técnica dos recursos humanos na organização; oportunidades de capacitação; níveis salariais e condições de trabalho.
<b>Sistema de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA) participativo e eficiente</b>	Grau de desenvolvimento e consolidação do sistema de PMA do trabalho, e grau de adequação ao tipo de trabalho e ao tipo de organização; grau de flexibilidade e inovação no uso dessas ferramentas, e estímulo ao aprendizado contínuo; utilização de indicadores; nível de participação dos beneficiários e de outros parceiros.
<b>Produção e sistematização de informações e conhecimentos</b>	Capacidade de pesquisa e produção de dados e informações socialmente relevantes; capacidade de sistematizar e socializar experiências; grau de contribuição ao debate público e acadêmico sobre questões sociais e de desenvolvimento.
<b>Poder para influenciar processos sociais e políticas públicas</b>	Capacidade de planejar, promover e influenciar processos de mobilização, organização e articulação sociais; capacidade de incidir sobre o processo de constituição de atores e movimentos e sobre políticas públicas.
<b>Capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas</b>	Iniciativas e consolidação de parcerias na sociedade civil, participação em redes de intercâmbio, atuação conjunta com outros atores de forma consorciada; capacidade de interlocução com o poder público, com órgãos de pesquisa, com a mídia e com o setor privado.

FONTE: Adaptado de Armani (2001, p. 26).

Armani (2001) salienta, contudo, que o DI não pode ser analisado apenas em termos de organizações individuais. Deve ser trabalhado em relação às condições de sustentabilidade e fortalecimento institucional do conjunto das organizações de um determinado campo social. Estabelece, portanto, eixos de DI coletivo que podem ser observados no Quadro 7 a seguir.

QUADRO 7 – Parâmetros para análise do DI coletivo

PARÂMETROS	DEFINIÇÃO
<b>Grau de articulação setorial</b>	Nível de articulação dentro do setor (rede), seja sobre atividades-fim, seja sobre a agenda do setor para um determinado contexto e período histórico; mecanismos de informação e comunicação, e de ação e representação conjunta.
<b>Constituição de identidade coletiva</b>	Existência e grau de consolidação de uma identidade coletiva no setor, que expresse as visões, os interesses e as agendas comuns à maior parte das organizações que o compõem; relação entre as diferentes identidades dentro da rede, suas formas de expressão e tensões decorrentes.
<b>Visibilidade e credibilidade do setor</b>	Nível de iniciativa de visibilização do setor; credibilidade do setor junto a outros atores sociais relevantes; capacidade de atrair quadros qualificados e de angariar apoio.
<b>Capacidade de influenciar fatores contextuais e sustentabilidade do setor</b>	Grau de interlocução com o poder público, o setor privado, a mídia, as igrejas e universidades e as agências da cooperação internacional quanto às condições jurídicas, políticas, de financiamento e operacionais de existência e funcionamento do setor.

FONTE: Adaptado de Armani (2001, p. 29).

Entre os novos desafios que têm se colocado diante das OSCs estão os aspectos de visibilidade, legitimidade e responsabilidade pública. Estes fatores são decisivos para a eficiência organizacional, capacidade de inovação, produção de impacto social e política de comunicação adequada. Outras exigências estão relacionadas à implantação de sistemas de planejamento, avaliação e monitoramento do trabalho e às formas de gestão institucional. Nesse contexto de tantas mudanças, as OSCs vêm sendo forçadas a rever sua estrutura, seus organogramas, seu processo decisório, as formas de relação com beneficiários/base social e de coordenação do trabalho, além de aperfeiçoar os instrumentos de gestão administrativa e financeira (ARMANI, 2001).

Outro requisito que compõe esse processo de mudanças culturais relaciona-se à definição de novos papéis e compromissos das instâncias diretivas institucionais frente às necessidades emergentes de planejar-se estrategicamente, comunicar o trabalho e os valores institucionais para a sociedade e captar os recursos financeiros necessários à manutenção de suas atividades (NASCIMENTO; MARINHO; SANTOS, 2001).

Para enfrentar esses desafios as ONGs têm investido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se refere a um processo inovador na essência das organizações, procurando romper com a forma tradicional de promoção do fortalecimento institucional. Ele visa apoiar o fortalecimento de parcerias e articulações intersetoriais voltadas para o enfrentamento de problemas sociais em sua comunidade. O processo de DI diz respeito ao aprimoramento das suas

ações externas, de forma que os vários grupos da sociedade possam se expressar e se confrontar, construindo soluções socialmente de interesse público. Isso requer, no entanto, a constituição de uma cultura e de uma institucionalidade democrática como também a existência de organizações representativas, dotadas de capacidade analítica, propositiva, negociadora e operativa (BARROS, 2009).

Na visão de Bailey (2000) o maior desafio do DI estaria na construção do entusiasmo e consenso em torno das múltiplas transformações e escolhas da vida organizacional, manejando-se as tensões permanentes entre os imperativos institucionais e as exigências da missão. A missão organizacional aparece, então, como de fundamental importância quando se aborda a questão do DI e da sustentabilidade, pois é a missão de cada organização o elemento que move e justifica a sua existência (SANTOS, 2009).

Pode-se perceber, segundo Santos (2009), a intrínseca relação entre o projeto político da organização, a necessidade constante e crescente do seu DI e a busca da sustentabilidade. Não é mais possível para as OSCs concentrar esforços em um único foco. Do mesmo modo, a legitimidade organizacional e a credibilidade perante os seus diferentes públicos precisam ser constantemente fortalecidas.

## CAPÍTULO 3

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo visa descrever os procedimentos metodológicos e técnicas utilizados na confecção desse estudo, pois para se adquirir certo conhecimento científico é necessário compreender o processo de pesquisa que possibilite atingir os objetivos almejados. Isso significa a determinação do método, ou seja, do caminho para se chegar a determinado fim, da trajetória do pensamento e da prática utilizados para a abordagem da realidade em função de um objetivo (GIL, 1987; MINAYO, 1994).

O método científico envolve o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas sistemáticas e racionais adotadas para se alcançar o conhecimento, traçando o caminho a ser trilhado, detectando possíveis erros e auxiliando o pesquisador na tomada de decisões (GIL, 1987; LAKATOS; MARCONI, 2001).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em primeiro lugar, destaca-se que a concepção de pesquisa que norteou este trabalho é de natureza **exploratória e descritiva**. A concepção da pesquisa exploratória é significativa numa situação em que o pesquisador queira entender a situação-problema com maior profundidade, ou quando se sabe pouco a respeito do problema estudado. Caracteriza-se como uma pesquisa flexível e versátil, sendo, em muitos casos, o ponto de partida para pesquisas posteriores. Por isso, na maioria das vezes, o estudo exploratório é a etapa inicial na estrutura geral de uma pesquisa (MALHOTRA, 2006).

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a explicitá-lo, sendo utilizada quando se tem pouco conhecimento sistematizado (GIL, 2002; VERGARA, 2000). Uma vez que teve o intuito de prover critérios e concepções para a compreensão do tema trabalhado e ao abordar relações ainda não suficientemente esclarecidas, o uso de uma investigação exploratória fez-se necessário para a consecução dos objetivos propostos nesta pesquisa.

A concepção da pesquisa descritiva, por sua vez, é usada para descrever as características de um grupo relevante, para estimar a porcentagem de uma determinada população que exhibe um

dado comportamento, permitindo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (MALHOTRA, 2006; VERGARA, 2000). Na visão de Godoy (1995), o estudo de caráter descritivo busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade.

Assim, a concepção descritiva foi utilizada neste estudo de maneira complementar a etapa exploratória, pois se pretendeu compreender o fenômeno na sua complexidade, detalhando com a maior exatidão possível os fatos e fenômenos da situação *in casu*. Ressalta-se, ainda, que a etapa descritiva foi realizada sob uma perspectiva **transversal simples**, na medida em que envolveu a coleta de informações da população-alvo somente uma única vez.

No que tange à natureza das variáveis pesquisadas, utilizou-se a abordagem da **pesquisa quali-quantitativa**.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (1998, p. 21)

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Esse tipo de pesquisa possibilita que um fenômeno possa ser compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada, permitindo captar o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas, lugares e processos envolvidos. A pesquisa qualitativa, portanto, possibilita o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes (GODOY, 1995a; GODOY, 1995). Justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para se compreender a natureza como fenômeno social, e as razões e motivações subjacentes (RICHARDSON, 1989; MALHOTRA, 2006).

A pesquisa de natureza quantitativa, por outro lado, sacrifica o entendimento do significado em troca do rigor matemático. Prevê a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, buscando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis mediante a análise da frequência de incidências e correlações estatísticas. Por isso, essa abordagem tende a homogeneizar a coleta de dados e permitir inferências mais padronizadas do que a pesquisa qualitativa (GOLDENBERG, 2000; CHIZZOTTI, 2000; MOTTA, 1999).

Para Richardson (1999), a abordagem da pesquisa quantitativa caracteriza-se

[...] pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples,



como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão, etc.

Ambas as abordagens devem ser tratadas na perspectiva da complementaridade. Tal como esclarece Minayo (1994), os conjuntos de dados qualitativos e quantitativos não se opõem, pelo contrário, complementam-se à medida que a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

Sendo assim, valeu-se da abordagem qualitativa com vistas a garantir espaço para interpretações, desenvolvimento de conceitos, ideias e compreensões a partir dos dados coletados. Já a abordagem quantitativa favoreceu o exame de dados concretos, menos passíveis de erros de interpretação, além de permitir o cruzamento de conclusões e uma maior confiabilidade dos resultados.

### 3.2 OBJETO DA PESQUISA

Para o atendimento dos objetivos delineados, este estudo elegeu como universo de pesquisa as OSCs localizadas na Região da Grande Florianópolis que passaram por processos de DI conduzidos pelo Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), que tem sido reconhecido como referência na concepção e implementação de programas, iniciativas e ações de DI em OSCs locais e na promoção do desenvolvimento comunitário.

Para a aplicação deste estudo, selecionou-se o Projeto Fortalecer, programa descrito com maiores detalhes no Capítulo 4, e que envolveu 32 organizações, além do próprio ICom. A escolha desse projeto deu-se pelo fato de já ter sido concluído, resultando na elaboração de Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) que passaram a orientar os processos de DI em cada organização. Esse fator temporalidade permitirá que se avalie se os processos de DI provocaram mudanças nas OSCs e a significância desse impacto.

Para fins de coleta de dados, foi estabelecida uma população de 25 organizações, tendo em vista que das 29 OSCs participantes do programa que finalizaram o seu PDI, 25 ainda desempenham suas atividades na região. As outras 5 organizações já não mais atuam. Em se tratando de um conjunto relativamente reduzido de organizações, a amostragem não se mostrou oportuna, haja vista a possibilidade de se pesquisar as 25 OSCs.

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

O estabelecimento das categorias de análise foi orientado a partir dos fundamentos teóricos apresentados no capítulo anterior em consonância com os objetivos geral e específicos. A definição das categorias de análise possibilitou a confecção de quadros de análise pelos quais a coleta de dados foi norteadas. Para a configuração dos quadros de análise buscou-se reunir as categorias consideradas de maior relevância para exame a fim de responder aos objetivos da pesquisa da maneira mais clara possível. Foram, então, organizados conforme duas dimensões essenciais: a do enfoque técnico-gerencial e a do enfoque de legitimidade.

- a) **Enfoque Técnico-Gerencial:** refere-se aos processos organizacionais que visam conferir eficiência e eficácia operacional às atividades da organização. Envolve capacitação organizacional por meio do desenvolvimento e aprimoramento de ferramentas, processos e medidas de desempenho.
- b) **Enfoque de Legitimidade:** significa o grau de enraizamento social e político da organização; amplitude de sua base social e de suas alianças; relevância social e consistência de sua missão; reconhecimento social da adequabilidade e necessidade das ações da organização; valores que impregnam a vida institucional.

Por conseguinte, as categorias de análise fundamentadas nessas duas dimensões foram delineadas conforme se apresenta nos quadros de análise a seguir. Na segunda coluna de cada quadro foram relacionadas as categorias a serem analisadas e, na terceira coluna, propôs-se uma definição sob a qual a busca pelos dados se baseia.

QUADRO 8 – Quadro de Análise do Enfoque Técnico-Gerencial

DIMENSÃO	CATEGORIAS	DEFINIÇÃO
<b>Enfoque Técnico-Gerencial</b>	<i>Estrutura Organizacional</i>	Divisão do trabalho; departamentalização; tamanho organizacional; níveis hierárquicos; delegação de autoridade.
	<i>Planejamento Estratégico</i>	Estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e cursos de ação. Definição da missão e visão de longo prazo.
	<i>Processo Decisório</i>	Estilos mais frequentes no processo decisório. Níveis de tomada de decisões. Competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório.
	<i>Comunicação e Informação</i>	Canais de comunicação; fontes de informação. Comunicação formal e informal. Criação e disseminação de conhecimento.
	<i>Gestão de Pessoas</i>	Políticas e processos de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração e avaliação de pessoas. Profissionalização. Transferência de Colaboradores.
	<i>Finanças e Contabilidade</i>	Políticas e práticas de gestão dos recursos financeiros, como administração de caixa, planejamento financeiro, orçamentos, mobilização de recursos, instrumentos de ordem contábil-financeira.
	<i>Gestão de Projetos</i>	Concepção e desenvolvimento de projetos; instrumentos e sistemas de gerenciamento de projetos; modelos de trabalho.
	<i>Controles e Medidas de Desempenho</i>	Mecanismos de controle; indivíduos responsáveis pelo controle. Técnicas de avaliação de impacto; indicadores sociais; medidas contábeis e financeiras; indicadores de evolução de colaboradores, recursos, beneficiários e projetos.

FONTE: Elaborado pelo autor.

QUADRO 9 – Quadro de Análise do Enfoque de Legitimidade

<b>Enfoque de Legitimidade</b>	<i>Crenças, Símbolos, Valores</i>	Idéias, filosofias, valores, elementos do imaginário dos membros. Conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Regulamentações informais.
	<i>Identidade, Missão e Ação Social</i>	Quem é a organização e o que a mobiliza; quais os principais desafios; para que existe. Qual é a missão institucional; o que procura transformar; a quem beneficia; como faz. Alinhamento entre a missão e a ação social concreta.
	<i>Poder e Capacidade de Influenciar Fatores Contextuais</i>	Capacidade de influenciar processos de mobilização, organização e articulação sociais. Constituição de atores, movimentos e políticas públicas.
	<i>Grau de Articulação Setorial, Alianças, Parcerias e Identidade Coletiva</i>	Grau de interlocução com o poder público, o setor privado, a mídia, as igrejas e universidades e as agências da cooperação. Nível de articulação dentro do setor (rede); mecanismos de informação e comunicação; ação e representação conjunta. Iniciativas e consolidação de parcerias na sociedade civil; participação em redes de intercâmbio. Conexões interorganizacionais; interesses e agendas comuns.
	<i>Comunicação Institucional, Transparência, Credibilidade e Reconhecimento</i>	Grau e formas de <i>accountability</i> da organização; transparência e formas de prestação de contas. Divulgação de informações, das ações e resultados. Capacidade de tornar-se referência. Aceitação e aprovação do campo e da sociedade.
	<i>Certificações e Legislação</i>	Certificados, títulos e qualificações do poder público; certidões de regularidade e documentos legais. Regulamentações formais.
	<i>Sustentabilidade</i>	Capacidade de sustentação e continuidade da organização no longo prazo.

FONTE: Elaborado pelo autor.

### 3.4 COLETA E ELABORAÇÃO DE DADOS

A coleta de dados é uma etapa vital no processo de pesquisa. “É importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados” (GIL, 2002, p. 119). Na coleta de dados, a preocupação alcança maior abrangência que o próprio problema, porque é nessa fase que se constitui uma base de dados que servirá para o processo de análise das possíveis causas dos problemas (LORIGGIO, 2002).

Como forma de coleta de dados primários, esta pesquisa utilizou a **entrevista**, que se constitui num encontro entre duas pessoas, com a finalidade de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado tema (LAKATOS; MARCONI, 2001). A entrevista é a técnica mais utilizada em pesquisas qualitativas e apresenta como vantagens a possibilidade de ser realizada com qualquer segmento da população, permitir a análise de atitudes, comportamentos, reações e gestos, e fornecer maior flexibilidade ao entrevistador (ZANELLA, 2006).

Optou-se, nesse caso, por realizar uma **entrevista semi-estruturada**. Esse tipo de entrevista parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que vão sendo recebidas as respostas do informante. O informante, seguindo espontaneamente a sua linha de raciocínio e suas experiências, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). A opção pela entrevista semi-estruturada ocorreu para propiciar maior poder de argumentação aos entrevistados e, assim, obter maior riqueza nas respostas.

Ainda na concepção qualitativa da pesquisa, outra fonte de dados primários utilizada foi a **análise documental**, que se caracteriza em uma fonte de coleta restrita a documentos (LAKATOS; MARCONI, 2001). Geralmente a técnica da análise documental é usada para complementar e validar os levantamentos feitos por entrevistas e observações. Busca identificar informações factuais nos documentos, constituindo-se numa fonte estável e rica, de baixo custo, e que possibilita a complementação de informações (GODOY, 1995). Sendo assim, a análise documental foi utilizada nesta pesquisa com vistas a complementar, ratificar ou refutar dados obtidos com as outras fontes de dados. Os documentos analisados foram relatórios de gestão e de

projetos, além de artigo produzido com a co-autoria do autor dessa pesquisa, e que trata do processo de desenvolvimento institucional no ICom.

Na perspectiva quantitativa, utilizou-se o **questionário**, que é constituído por uma série ordenada de perguntas que coletam informações descritivas, comportamentais e preferenciais. Trata-se de uma forma estruturada de coleta de dados que oferece mais agilidade, confiabilidade e precisão à pesquisa (ZANELLA, 2006; MALHOTRA, 2006). Em virtude das vantagens que apresenta, optou-se pelo uso do tipo fechado de questionário. O questionário de perguntas fechadas possui a vantagem de permitir a obtenção de informações mais precisas e objetivas, além de facilitar a tabulação dos dados para posterior análise (LAKATOS; MARCONI, 2001). Esse instrumento quantitativo foi utilizado nesta pesquisa no sentido de complementar e contribuir para uma melhor investigação do problema.

Como fontes de dados secundários foram utilizados livros, artigos acadêmicos e *web sites* institucionais. Por fim, vale ressaltar que a coleta de dados foi realizada entre os meses de **Setembro e Novembro de 2012**. As análises e interpretações são, portanto, relativas a esse intervalo de tempo, não estando comprometidas em função de pesquisas que possam advir posteriormente.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, segue-se com a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. Essa fase caracteriza-se como o tratamento conferido aos dados coletados, pois a importância destes está não em si mesmos, mas em proporcionar respostas às investigações (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A análise ou explicação se refere à tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. A interpretação sugere uma atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Na verdade, a interpretação representa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para a análise da concepção qualitativa da pesquisa optou-se pela utilização da análise de conteúdo, que visa uma melhor compreensão do discurso, o aprofundamento de suas características gramaticais, fonológicas, cognitivas e ideológicas, além de extrair dos dados os

momentos mais importantes dos fenômenos analisados (RICHARDSON, 1989 *apud* ZANELLA, 2006).

A técnica para a análise de conteúdos empregada nessa pesquisa é a categorização, que permite a esquematização e ordenação dos dados brutos em classes para então facilitar as correlações e interpretações (BARDIN, 1977). Transcritas as entrevistas, os dados foram organizados para fornecer um comparativo entre as informações constatadas e os quadros de análise propostos.

Na análise descritiva dos dados, referente à abordagem quantitativa da pesquisa, a tabulação e o tratamento estatístico dos valores das respostas foram feitos no *software Microsoft Excel*. Para o cálculo das respostas foram utilizadas tabelas de frequência, representações gráficas, média, variância e desvio padrão dos valores das respostas e correlação entre variáveis. A média aritmética é a soma dos valores dividida pelo número de valores observados. A variância e o desvio padrão são medidas que complementam a média ao avaliarem a dispersão do conjunto dos valores em análise. A variância é representada pela seguinte expressão (BARBETTA, 2007):

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

O desvio padrão será um valor sempre não negativo e será tão maior quanto mais dispersos forem os valores em análise. A fórmula de cálculo dessa medida é:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

A medida de correlação mostra se duas variáveis caminham juntas para um mesmo sentido, ou seja, quanto maiores forem os elementos de uma variável, maiores serão os elementos da outra. Nesse caso, as variáveis são correlacionadas positivamente. Duas variáveis podem ser negativamente correlacionadas quando caminham em sentidos opostos (BARBETTA, 2007).

O questionário contém 64 perguntas fechadas, com respostas distribuídas numa Escala Likert com cinco alternativas, sendo: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; e (5) Concordo Totalmente.

---

**QUADRO 10 – Valores das Respostas**

---

**1 = DISCORDO TOTALMENTE****2 = DISCORDO PARCIALMENTE****3 = INDIFERENTE****4 = CONCORDO PARCIALMENTE****5 = CONCORDO TOTALMENTE**

---

FONTE: Elaborado pelo autor.

As respostas correspondem, portanto, a um intervalo de 1 a 5, de acordo com a concepção de cada respondente sobre o nível de impacto ou mudanças ocorridas em cada categoria de análise a partir da participação da OSC no Projeto Fortalecer e no seu trabalho de DI. Dessa maneira, presume-se que quanto mais próximas as respostas forem de 1, tanto menor terá sido o impacto ou as mudanças provocadas pelo DI em dada categoria, na visão do respondente. Por outro lado, quando mais próximas de 5, maior terá sido o impacto do DI. Respostas em torno de 3 também apontam que o respondente não tem uma noção clara de que o impacto do DI ocorreu ou até para uma possível irrelevância do DI na categoria analisada.



## CAPÍTULO 4

### 4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo debruça-se sobre a pesquisa propriamente dita, no qual são descritos, analisados e interpretados os resultados a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo. Vale lembrar que a descrição dos dados segue os procedimentos de coleta definidos: a entrevista semi-estruturada, a análise de documentos e o questionário.

#### 4.1 O INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS – ICOM

Este estudo comporta a análise do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), uma OSCIP que opera sob o conceito de Fundação Comunitária<sup>12</sup>. O ICom visa articular os diversos atores locais para criar sinergia entre as potencialidades percebidas no território local a fim de promover o desenvolvimento comunitário na região da Grande Florianópolis.

O Instituto foi fundado em 2005 por um grupo de pessoas (profissionais liberais, empresários, acadêmicos, técnicos e lideranças do Terceiro Setor e profissionais do setor público) que, ao discutir as demandas locais e estratégias de ação, percebeu no conceito de fundação comunitária as características necessárias para facilitar a articulação que se considerava necessária para fortalecer a rede social local (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Na visão dos fundadores estava o desejo de construir uma organização capaz de criar sinergia entre o trabalho de organizações e pessoas que atuam na área social da Grande Florianópolis, e ser uma organização inovadora de base local, participante de um movimento global de fundações comunitárias (ICOM, 2006).

A missão do ICom foi então estabelecida como *promover o desenvolvimento comunitário por meio da mobilização, articulação e apoio a investidores e organizações sociais*, e seus eixos de ação foram definidos na a) *promoção e disseminação de conhecimento sobre a comunidade*,

---

<sup>12</sup> Fundações Comunitárias são organizações sem fins lucrativos que buscam apoiar investidores sociais e OSCs de uma determinada área geográfica, mobilizando pessoas e instituições na promoção do desenvolvimento comunitário. Apresentam algumas características como a) atuação em um território específico; b) independência do controle ou da influência de outras organizações, governos ou doadores; c) governança formada por um conselho de cidadãos, que reflete a comunidade; d) faz doações para outras OSFLs; e e) procura construir uma fonte permanente de recursos para a comunidade – *endowment* (SACKS, 2008 *apud* SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

*investimentos na área social e no campo das associações e fundações sem fins lucrativos; no b) apoio técnico e financeiro para o desenvolvimento institucional das ONGs que atuam na região da Grande Florianópolis; e no c) apoio a pessoas físicas e jurídicas que desejam realizar investimentos sociais de forma eficiente e integrada (ICOM, 2012).*

Constitui-se, desde sua fundação, de um Conselho Deliberativo, um Conselho Fiscal e uma Diretoria composta por pessoas voluntárias que acompanham o dia-a-dia das atividades da organização desempenhadas por uma equipe executiva reduzida, mas de qualificação profissional diferenciada (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Com o apoio financeiro de organismos internacionais o ICom pode mobilizar recursos para sua manutenção entre os anos de 2007 e 2009. Após esse período, passou a cobrir seu orçamento com um mix de apoiadores institucionais, taxas administrativas de projetos e prestação de serviços. Com esses recursos, o ICom dedicou-se à mobilização e investimento em intervenções comunitárias focadas no impacto de curto prazo, disseminando entre potenciais doadores locais a estratégia do apoio ao desenvolvimento comunitário por meio de fundos de investimento social (SILVA, 2011).

Tais fundos podem ser compreendidos como esquemas de investimento em atividades e estratégias de promoção do desenvolvimento social que possibilitam não só grandes investidores, mas também qualquer pessoa física ou jurídica, vantagens como o compartilhamento de custos de operação de projetos e a aplicação de um maior montante de recursos, em detrimento do que poderia ser investido isoladamente (SILVA, 2011).

Em face do propósito de criar sinergia entre organizações e pessoas, a primeira demanda foi por reconhecer e entender quem eram, onde estavam e como operavam as OSCs locais. A partir dessa indagação foi elaborada a primeira iniciativa do ICom, o “Mapeamento das ONGs da Grande Florianópolis”, um levantamento no qual as organizações foram convidadas a apresentar-se relatando um pouco sobre o seu trabalho e sobre as condições que dispunham para desenvolvê-lo (ICOM, 2007).

Enquanto se empenhava em ações de fortalecimento das OSCs, o ICom formou seus primeiros fundos de investimento social, mobilizando investidores locais e fomentando a doação individual, como no caso da gestão dos investimentos ligados a empresas como o Instituto Vonpar, que entre 2008 e 2009 investiu quase R\$ 1 milhão para fomentar uma rede de cooperativas de catadores de materiais reciclados e apoiar seu trabalho, aumentando significativamente a renda dos catadores. Já os investimentos coletivos foram constituídos por

meio de fundos comunitários formados por vários investidores em torno de uma causa específica, a exemplo do Fundo Comunitário para Empreendedorismo Social Jovem (2007/2008), que apoiou 08 OSCs e beneficiou mais de 300 jovens; e o Fundo Comunitário para Reconstrução de Santa Catarina (2009/2010), que proporcionou a diversas prefeituras do Estado o suporte para a elaboração de planos de contingência voltados ao cuidado da criança e do adolescente em situação de emergência, apoiando a reconstrução de OSCs e casas de famílias em situação de alta vulnerabilidade social (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Outra marcante iniciativa do ICom é a aplicação da metodologia Sinais Vitais, desenvolvida no Canadá. O Sinais Vitais é uma ação que articula diversos atores locais na discussão acerca do desempenho de vários setores da sociedade em uma determinada área, geralmente um município, por meio da coleta e análise de dados de fontes oficiais. Para tanto, monta-se um comitê multisetorial para discutir os indicadores e estimular na comunidade uma reflexão sobre os assuntos de interesse público. As informações são então publicadas num relatório de fácil compreensão que é distribuído nas universidades, espaços públicos e na mídia, difundindo seu conteúdo.

#### 4.2 PROGRAMAS, INICIATIVAS E AÇÕES NO ÂMBITO DO DI

O diagnóstico Mapeamento das ONGs permitiu o desenho de um programa de intervenção, concebido pelo ICom em parceria com outras OSCs locais e com o apoio do Instituto C&A, com vistas a fortalecer a base institucional das OSCs, o chamado “Projeto Fortalecer”, tornando o DI uma nova bandeira de atuação do ICom.

O programa foi desenvolvido durante os anos de 2007 e 2008 e com o intuito de proporcionar formação e suporte aos gestores para que pudessem conduzir reflexões no âmbito interno das OSCs participantes. As reflexões foram a força motriz para a construção, ao final do programa, de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em cada OSC. Participaram do programa 32 organizações das quais 29 concluíram a apresentaram seus PDIs (ICOM, 2009).

O objetivo geral do programa foi “fortalecer a base institucional das ONGs que atuam nos municípios da Grande Florianópolis, a fim de fomentar a construção de rede e aumentar o impacto positivo do seu trabalho no desenvolvimento sustentável no território” (ICOM, 2009, p. 01). Seus objetivos específicos foram:

- Oferecer aos gestores de ONGs que desenvolvem projetos sociais e ambientais na Grande Florianópolis a oportunidade de trocar experiências, exercitar novas práticas e adquirir conhecimentos e habilidades pessoais e profissionais que contribuam para a sustentabilidade das organizações nas quais atuam;
- oferecer assessoria personalizada às ONGs participantes, de modo a qualificar a sua gestão, fortalecer a sua identidade institucional e apoiá-las na comunicação e na construção de parcerias e alianças estratégicas; e
- fomentar a consolidação de uma rede social que promova o trabalho colaborativo entre as ONGs da Grande Florianópolis” (ICOM, 2009).

A metodologia aplicada no projeto teve foco na integração entre conceitos, vivências e práticas por meio de um processo de assessoria contínua e de formação em ação, sendo estruturada para trabalhar três eixos de DI nas OSCs.

- a) **Eixo da Identidade Institucional:** quem são as organizações e quais seus principais desafios? Para que existem? A quem beneficiam? O que procuram transformar e de que forma fazem isso?
- b) **Eixo da Gestão:** quais instrumentos de gestão podem auxiliá-las a potencializar suas forças e equacionar os problemas?
- c) **Eixo das Relações Interinstitucionais e da Comunicação:** quais as formas de relação da organização com as demais? Como se comunicam? Como constroem parcerias, alianças e redes que possam reforçar o trabalho e contribuir para a consolidação do Terceiro Setor na Grande Florianópolis? (ICOM, 2009).

Esses eixos foram trabalhados em a) encontros de formação mensais, facilitados por profissionais reconhecidos e com vasta experiência na área; b) oficinas de prática com estímulo à consultoria entre pares, constituindo momentos para acompanhamento e assessoria coletiva às organizações na implementação das mudanças necessárias para o seu fortalecimento institucional; c) momentos de avaliação sobre percurso de aprendizagem, objetivando apresentar os resultados obtidos pelas organizações durante o projeto; d) painéis temáticos com especialistas, buscando uma discussão mais geral acerca do fortalecimento do setor na Grande

Florianópolis e a formação de uma rede entre as OSCs participantes e demais setores da sociedade; e) assessorias individualizadas para elaboração e implementação do PDI, realizadas com profissionais do ICom; e f) criação de um grupo de aprendizagem virtual e formação de banco de referências documentais e virtuais, servindo de subsídio para formação de gestores (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Das 32 OSCs que iniciaram o processo, 29 finalizaram e apresentaram seu PDI. O percurso de elaboração do plano exigiu das organizações repensarem sua identidade, um diagnóstico da situação na qual se encontravam no momento, com um olhar “interno” à estrutura organizacional e à gestão de recursos humanos e financeiros; e também “externo”, considerando seu relacionamento com a comunidade e posicionamento político. Por fim, o PDI buscou delinear as estratégias que seriam adotadas pelas organizações para avançar na tarefa do autoconhecimento e de ampliação de sua capacidade de atuar na persecução de suas missões (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Avaliações aplicadas ao final do projeto apontaram que as organizações passaram a conhecer mais profundamente sua realidade acerca das relações de parcerias que estabelecem com o ambiente externo e o valor das suas relações interinstitucionais. Apresentam algum movimento em direção ao seu desenvolvimento nas dimensões sócio-política, técnica e gerencial, indicados em depoimentos e comentários dos participantes (ICOM, 2009).

Esses apontamentos confirmaram a abertura de um espaço para o DI nas agendas das OSCs e sua inserção no ciclo de planejamento nas organizações. Para alguns gestores, o trabalho de DI representou um marco dentro da organização, servindo de alerta para uma reflexão sobre a estrutura organizacional, a definição de papéis, a necessidade de ordenar o crescimento das atividades, o contexto de mutação constante no qual as ONGs estão inseridas.

Segundo os relatórios da avaliação, o projeto incentivou a revisão, o fortalecimento e a ampliação dos vínculos e parcerias; a melhora na gestão e na mobilização de recursos; o fortalecimento da governança, com a descentralização das decisões, flexibilidade da comunicação, qualificação e formação de conselhos, diretoria e núcleo gestor; o fortalecimento das equipes de trabalho, formação de novas lideranças e maior engajamento dos voluntários; melhoria da relação com o público-alvo e a comunidade; maior clareza quanto ao direcionamento da organização e dos seus desafios. Houve a ampliação do reconhecimento das organizações como membros de um campo socioeconômico e político comum e a construção de uma agenda para o fortalecimento do Terceiro Setor na região (ICOM, 2009).

As avaliações dos participantes do programa ainda indicaram a conformação da visão do DI como processo, cujos resultados são provisórios, porque são instáveis e permanecem em transformação. O DI também foi trabalhado em diferentes ritmos de intensidade e profundidade nas ONGs participantes. Em algumas houve grande dificuldade de envolver os membros da organização para além daqueles que participavam diretamente do projeto. A necessidade da mudança foi outro aspecto bastante comentado pelos gestores, assim como a concepção de que o DI não trata apenas de profissionalização. Para eles, o DI exige o trabalho em diferentes dimensões da organização, que não somente em âmbito administrativo. Identidade, governança, relações com o meio externo, ação política, resultados, foram considerados fatores essenciais para uma nova compreensão sobre gestão de ONGs (ICOM, 2009).

#### **4.2.1 O processo de DI no ICom**

Durante o Projeto Fortalecer a equipe do ICom foi instigada a refletir também sobre o seu próprio processo de DI, o que acabou gerando mudanças na visão e missão da organização, além da reorganização de seus eixos de atuação (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Diferentemente das outras organizações, a elaboração PDI do ICom não aconteceu no âmbito do Projeto Fortalecer, mas a sensibilidade de suas lideranças e a problematização do DI levantadas pela equipe do parceiro investidor do programa, o Instituto C&A, induziram a um olhar interno na organização. Dessa maneira, no desenrolar do projeto de fortalecimento institucional das OSCs foi surgindo uma série de questionamentos, inicialmente sobre a configuração organizacional do ICom, e também relacionada à gestão. Com o passar dos anos, surgiram outras indagações sobre a identidade e o papel da Diretoria e do Conselho (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Nos tópicos subseqüentes são apresentados os resultados da verificação feita na organização em função de cada categoria de análise que compreende os enfoques Técnico-Gerencial e de Legitimidade. Os aspectos descritos foram aqueles que se revelaram mais relevantes no processo de coleta de dados.

#### 4.2.1.1 Enfoque Técnico-Gerencial do DI no ICom

A análise do Enfoque Técnico-Gerencial no âmbito do DI proposta neste trabalho refere-se aos processos organizacionais que objetivam conferir maior grau de eficiência e eficácia na gestão da organização. Trata-se, portanto, de um enfoque de capacitação ou desenvolvimento organizacional.

Um dos eixos desenhados no Projeto Fortalecer, o Eixo da Gestão, visou justamente trabalhar, durante o processo de DI, instrumentos e práticas administrativas que pudessem auxiliar as organizações a potencializar suas forças e solucionar seus problemas por meio de uma gestão mais efetiva. Nas avaliações do projeto ficou evidente que o DI trouxe impacto e benefícios em alguns aspectos relativos a esse eixo de gestão, como na função de planejamento, na estrutura organizacional, no gerenciamento e mobilização de recursos, no processo de tomada de decisão, na comunicação, entre outros.

O objetivo dessa pesquisa foi então oferecer um exame mais profundo e detalhado de qual foi e em que nível foi exatamente o impacto que o DI acarretou nesses aspectos de gestão, ou seja, buscou-se clarificar as mudanças e práticas de gestão que foram impactadas a partir do momento em que a organização iniciou seu processo de DI.

##### **a) Estrutura Organizacional**

As discussões promovidas no Projeto Fortalecer deram origem a uma série de propostas, por parte da equipe técnica do ICom, relacionadas à estrutura da organização. O ponto central era a configuração da organização em função dos seus eixos de atuação, a partir dos quais as atividades eram operacionalizadas. O estabelecimento desses eixos de atuação – apoio às OSCs, apoio aos investidores sociais, promoção e disseminação de conhecimento – ocorreu para organizar as diversas ações realizadas. A estrutura da organização era desenhada conforme cada um desses eixos, sempre procurando manter-se reduzida para focar os investimentos no desenvolvimento das iniciativas e para a melhor alocação das competências das pessoas na organização.

Segundo o gestor do ICom, o processo de DI teve relevância para esse aspecto de estrutura ao tratar primeiramente da identidade da organização. O DI possibilitou o melhor entendimento

da missão, das atividades para realizar essa missão e, por consequência, da estrutura necessária para suportar e dimensionar essas atividades.

O DI teve sim influência direta na estrutura organizacional do ICom, porque quando a gente começou a refletir sobre identidade, que é um ponto inicial do DI, a gente começou também a selecionar que tipo de atividades têm a ver com a missão e com a instituição. Ao fazer isso, a gente também começa a entender o tamanho da ação. Das atividades a gente começa a entender que competências instaladas a gente tem, e que competências você tem que trazer para dentro da organização. Você consegue entender que estrutura de custos você tem que contar para dar conta das atividades e alcançar a sua missão (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

Para o gestor, o DI permite visualizar a estrutura da organização de forma mais concreta. Permite o melhor entendimento de quais e quantas são as pessoas de que se precisa, de como será o vínculo da pessoa para com a entidade. Geralmente, se as tarefas e funções da pessoa estão diretamente relacionadas às atividades principais, ela é contratada permanentemente, com vínculo CLT. Caso suas atividades sejam específicas de um dado projeto ou indiretamente relacionadas à missão, o contrato é temporário, o que mantém o número de colaboradores estável.

Outro aspecto quanto à estrutura organizacional é a questão do tamanho da organização no longo prazo. Para o Gerente Executivo do ICom, o DI instiga a visão em termos de futuro, o que acarreta uma projeção de que modelo de estrutura se terá futuramente. O DI, nesse caso, não atuaria numa perspectiva de ampliação ou redução do tamanho organizacional, mas de uma estrutura sustentável no longo prazo. A ampliação da estrutura do ICom ocorre por conta da necessidade específica de um determinado projeto e não devido exatamente ao processo de DI.

Você vai testando algumas maneiras de fazer [ampliação] por períodos específicos de tempo, 2 ou 3 anos, para ver qual é a maneira mais sustentável, aquela que encontra maior respaldo na sociedade. Porque quando você fala em respaldo da sociedade, você fala de uma maneira que a comunidade ajuda a manter através da doação. Se a comunidade ajuda a manter, faz sentido, então é sustentável. Se você cria um monstro e depois a sociedade não ajuda a manter, então não faz sentido e não é sustentável (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

## **b) Planejamento Estratégico**

A função do planejamento estratégico é considerada no ICom como um norteador que conduz a organização no meio de tantas oportunidades que surgem. A reflexão sobre a identidade no programa de DI teve forte impacto também na constituição e utilização da ferramenta do planejamento estratégico, segundo o Gerente Executivo do ICom. As metas são traçadas em



função da missão e são organizadas nos planejamentos anual e trienal, este último sendo bastante passível a mudanças. Já o planejamento estratégico anual é uma baliza forte que mantém as iniciativas e ações nos eixos estabelecidos na identidade.

A missão do ICom é considerada pela equipe como demasiado ampla, afinal, trabalhar com desenvolvimento comunitário inclui diversas alternativas e oportunidades. O gestor cita o exemplo dos projetos de inovação social que têm sido a mais nova bandeira do ICom. Na elaboração do planejamento e no seu acompanhamento há um constante questionamento sobre o quão alinhado o projeto está com os eixos de atuação, sobre como o projeto contempla o apoio às OSCs locais e ao investidor social, a essência do ICom.

Em novembro sentamos com a Diretoria e fazemos uma revisão de 2012, analisando todas as atividades e o relacionamento delas com as metas, o quanto a gente perdeu, o quanto a gente se afastou e o quanto a gente conseguiu fazer de fato. Esse tipo de ação é diretamente relacionado ao processo de desenvolvimento institucional (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

### **c) Processo Decisório**

A configuração do processo de tomada de decisão ocorreu no ICom por meio de uma evolução histórica e de uma transição na liderança da organização em 2011. Na visão do entrevistado, “não foi só o processo consciente de fazer o desenvolvimento institucional no ICom que deu um impacto grande nisso. Foi uma questão de história da instituição e de acaso também”.

O ICom nasceu com a presença muito forte da pessoa empreendedora que iniciou toda a mobilização e o movimento junto a outros atores na comunidade para constituir a organização. Nessa primeira fase do ICom, o processo de decisão era concentrado na figura desta pessoa, que detinha o poder de convencimento e liderança sobre a Diretoria e o Conselho.

Então na primeira fase do ICom era aquela fase de organização empreendedora mesmo, onde a maioria das coisas está na cabeça de uma pessoa, e ela vai convencendo as outras, e uma vai convencendo a outra, e aí a coisa acontece. Mas a tomada de decisão, ela de fato acontece pelo empreendedor, o empreendedor decide, ele convence a Diretoria, ele convence o Conselho, e aí a coisa vai. O Conselho apenas ratifica praticamente (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

No decorrer de 2011 houve o paulatino afastamento da então coordenadora geral do ICom da gestão executiva, haja vista ter ela assumido um importante cargo de Governo. Isso representou um avanço na organização, no sentido de uma consolidação da equipe de

profissionais e aprimoramento de sua formação técnica. Isso porque a nova coordenação geral buscou suporte em outras lideranças internas à organização, formando um núcleo gestor que se reúne duas vezes na semana para tomar decisões operacionais, dando um caráter mais institucional às direções dadas à equipe técnica. O núcleo gestor pavimentou o caminho para a transição que ocorreu na liderança executiva do ICom, com a passagem da antiga coordenadora geral para a Diretoria de Relações Institucionais, saindo da função executiva, que teve suas funções assumidas por uma gerência auxiliada pelo núcleo gestor e pela própria Diretoria (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Sem a mesma capacidade de convencimento da pessoa empreendedora do ICom, a gerência executiva esbarrou na necessidade de elevar a participação e o engajamento dos membros da Diretoria e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal. Desde 2011, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal passaram a atuar mais fortemente na tomada de decisão, com uma maior frequência de reuniões, maior participação nas decisões cotidianas e na sua prestação de contas.

Na concepção do gestor do ICom, o DI não representou um impacto direto na conformação da atual estrutura de processo decisório na organização, mas ao atuar sobre outras estruturas e práticas organizacionais, como *accountability*, competência técnica, clareza de processos, o DI resultou numa maior confiança no trabalho da organização por parte dos membros da Diretoria e Conselho, o que os instiga a participarem mais ativamente das decisões.

O que acontece com o DI é que o processo deixou a organização mais confiável e quando a organização se sente mais confiável, as pessoas participam mais, no sentido de que dá para fazer mais impacto. Digo isso baseado na presença da Julia, que era parte da Diretoria no ano passado e hoje assumiu a Presidência. Ela é uma executiva de empresa e tem uma visão bastante estratégica. É uma pessoa que você sabe que está aqui porque ela percebe a capacidade de mudança que o ICom é capaz de fazer. Ela acha que o ICom é uma organização muito profissional, e o que indica para ela que nós somos uma organização profissionalizada são os indicadores que nos dizem que estamos fazendo processo de DI (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

#### **d) Comunicação e Informação**

No cotidiano do pessoal de nível operacional, utiliza-se muito o e-mail e reuniões presenciais, na maior parte das vezes individualizadas para assuntos específicos. No nível estratégico o canal de comunicação mais recorrente é a reunião, além de telefonemas

esporadicamente. Com a Diretoria, por exemplo, ocorre uma reunião a cada mês e uma semestral com a Assembleia. Durante os demais períodos a comunicação é incrementada com a publicação de *e-newsletters*, enviadas a todos os *stakeholders* da organização e contendo as principais informações sobre eventos e atividades desenvolvidas ao longo de cada mês. O informativo não só permite maior interação com a comunidade, como também proporciona maior troca de informações entre os colaboradores e conselheiros.

Segundo o gestor do ICom, a comunicação com os membros do Conselho precisa melhorar, haja vista os novos membros estarem mais envolvidos e mais presentes na organização. Na sua visão, o ICom precisa fornecer outras alternativas e fortalecer os canais usados atualmente. A adoção de uma ferramenta de gestão da informação também tornar-se-á imprescindível com o crescimento da organização, uma vez que hoje, para a formalização da comunicação, busca-se registrar o máximo de informações em e-mails, e quando se trata de assuntos específicos, existem documentos para o registro de informações, como contratos e planos de trabalho.

Durante o processo de repensar a organização, instigado pelo trabalho do DI, foi instituído na rotina do ICom um momento de estudo, compartilhamento e integração chamado ICom-Café. O gestor explica que o ICom-Café é considerado uma reunião estruturada, que a princípio ocorre uma vez por mês, na qual os colaboradores tomam café-da-manhã juntos e buscam compartilhar conhecimentos, desenvolver os principais conceitos com os quais o ICom trabalha, além de conversar sobre assuntos diversos, não necessariamente correlacionados com as atividades que o ICom exerce.

Para além da melhora da comunicação interna, esse momento tem proporcionado a reafirmação dos valores que permeiam o trabalho da organização e a compreensão coletiva da própria missão do ICom, após grande debate entre os membros da equipe, especialmente nas reuniões do ICom-Café. Houve, ainda, uma ampla reflexão sobre a presença da organização nas mídias sociais, verificando-se a necessidade de reestruturar grande parte da comunicação para aumentar a capacidade de impacto online na comunidade (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

#### **e) Finanças e Contabilidade**

No ICom, grandes mudanças foram provocadas nessa categoria com o processo de DI, principalmente em se tratando de mobilização de recursos. Com o trabalho de reflexão sobre a identidade, o ICom tem se colocado numa nova fase de aproximação com investidores sociais.

Hoje, a identidade da organização permite-lhe ingressar em novas possibilidades para mobilização de recursos, especialmente pelas oportunidades que surgem com as mídias sociais e outros meios de comunicação (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Tal como relatado na categoria de processo decisório no ICom, existia também no aspecto de mobilização de recursos uma forte dependência da pessoa empreendedora que ocupava o cargo da Coordenação Geral. O contato com os investidores e a firmação das parcerias para cooperação técnico-financeira nos primeiros anos ocorriam por meio da sua rede de relacionamento, do seu contato com organismos internacionais e da sua capacidade de articulação de pessoas e organizações parceiras, o que acabava conferindo um elevado grau de personalização na tarefa de mobilização recursos financeiros.

Atualmente, as iniciativas inovadoras que o ICom propõe, a prestação de contas e a comunicação estruturada das ações realizadas em nível local têm contribuído para uma maior institucionalização da mobilização de recursos. Alguns objetivos institucionais relativos a esse aspecto foram traçados na organização, como a constituição de uma área funcional especializada que coordene estratégias e atividades de mobilização, preparando todos os colaboradores para que a mobilização de recursos configure-se como atuação transversal, considerando o papel do ICom como promotor da cultura da doação e do investimento social local (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

#### **f) Gestão de Projetos**

Cada projeto desenhado e operacionalizado pelo ICom deve estar em consonância com a missão de promover o desenvolvimento comunitário por meio dos eixos de atuação já mencionados anteriormente. Essa missão engloba muitas iniciativas diferentes que resultam em projetos de distintos objetivos e áreas.

Você trabalha com reciclagem, depois vai trabalhar com desenvolvimento juvenil, depois com empreendedorismo, com inovação social, vai fazer desenvolvimento comunitário, depois vai fazer reunião de fórum para discutir política pública. Então tem muito projeto envolvido na missão da organização (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

Por se configurar em uma organização de alto poder de inovação e competência técnica para executar projetos, o grande desafio do ICom está em manter cada iniciativa dentro do escopo

da missão institucional e das metas delineadas a cada ano. Nesse contexto, o DI tem atuado de maneira importante, incentivando a reflexão constante sobre o que cada projeto contribui efetivamente para a missão do ICom.

Agora entrou, por exemplo, o *Social Good Brasil*, com uma série de projetos que nos ajudam a alcançar as metas, mas apresentam *n* outras alternativas e oportunidades que poderiam se transformar em outros projetos e metas novas. Então agora a gente está sentido que as coisas abriram muito, os projetos tomaram uma dimensão que a gente não esperava, e agora a gente tem que segurar e tentar entender o que de fato e em que ponto esses projetos estão colaborando com as metas que a gente estabeleceu e com a identidade da instituição. Porque se você faz tecnologia para inovação social, mas e o apoio ao investidor e à ONG? Aonde é que está dentro disso? (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

#### 4.2.1.2 Enfoque de Legitimidade do DI no ICom

Ao analisar o Enfoque de Legitimidade no âmbito do DI, esse trabalho buscou examinar o grau de enraizamento social e político da organização, a amplitude de sua base social e de suas alianças, a relevância social e consistência de sua missão, o reconhecimento social da adequabilidade e necessidade das ações da organização e os valores que impregnam a vida institucional.

##### a) Crenças, Símbolos e Valores

Segundo o gerente, os valores e crenças que norteiam o trabalho na organização se manifestam na prática cotidiana e no comportamento das pessoas, e se refletem na busca constante do melhor, da inovação e da transparência. A inovação, em especial, tem representado um dos princípios mais fortes e importantes na organização.

A inovação é um valor importante e você olha as atividades do ICom e percebe isso. Quando você procura o ICom, ele tem uma ideia diferente. As pessoas vêm, sentam aqui para conversar e saem com uma ideia diferente, uma ideia nova. Isso é próprio nosso, das pessoas que circulam por aqui (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

Essa categoria, todavia, não se constituiu em matéria de discussão no âmbito do DI no ICom, conforme se observa na fala do gestor.

No processo de DI, falar de valores é uma coisa que a gente não fez no ICom. A gente reviu missão e o que nós entendemos como desenvolvimento comunitário, o que é

criação de capital social, ampliação de relações, fazer conexão, articulação. Isso sim, de fato, na prática aconteceu, mas falar de valores a gente não falou (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

## **b) Identidade, Missão e Ação Social**

Diferentemente da categoria anterior, os aspectos de identidade, missão e ação social ocuparam posições centrais no trabalho de DI no ICom e reverberaram enfaticamente em outras categorias, como em algumas categorias descritas no Enfoque Técnico-Gerencial.

Um dos marcos do DI no ICom foi uma reunião realizada em janeiro de 2009 que reuniu, durante um dia inteiro, a equipe executiva, membros da Diretoria, do Conselho e sócios fundadores para que se fizesse um debate ampliado acerca da identidade e as ações do ICom, para então planejar as atividades daquele ano. No encontro fez-se um resgate da história da organização, recordando as intenções dos fundadores desde 2005, quando se iniciou o movimento pela criação do ICom (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

As discussões culminaram na revisão da visão e missão da organização. A visão passou a retratar a preocupação cotidiana da equipe executiva com a capacidade técnica, ressaltando a busca por tornar-se referência para investidores e organizações comunitárias na gestão de recursos, transparência administrativa e qualidade técnica de investimentos sociais. A missão recebeu uma nova formulação, uma vez que se percebeu que o principal objetivo era promover o desenvolvimento comunitário, sendo que mobilização e articulação eram meios pelos quais se buscava tal desenvolvimento (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Com a visão e missão reformuladas, os eixos de ação também receberam uma denominação compartilhada: produção e disseminação de conhecimento, fortalecimento institucional de ONGs e gestão de investimentos sociais na comunidade. Isso se tornou a base para formulação dos planejamentos, das metas e objetivos, das atividades a serem desempenhadas, das pessoas envolvidas e dos orçamentos estimados para cada ano (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

A relevância do DI nesse processo a definição mais bem estruturada da missão institucional e dos próprios papéis desempenhados, na medida em que há maior clareza sobre o que a organização almeja e das responsabilidades da equipe no que diz respeito à questão estratégica.

### **c) Grau de Articulação Setorial, Alianças, Parcerias e Identidade Coletiva**

Nesse aspecto, no âmbito do DI, considerou-se fundamental a definição de nomenclaturas distintas para identificar o tipo de relação institucional que se constitui com investidores, parceiros, e outras organizações aliadas. Buscou-se essa denominação em função do tipo e do grau de articulação e parceria que se configura, podendo ser de apoio institucional, quando um investidor social doa recursos para apoiar o ICom; de apoio financeiro, quando um investidor social doa recursos para uma iniciativa do ICom, um fundo específico ou fundo comunitário; de cooperação técnica, o ICom coopera com outras organizações para transferência ou compartilhamento de metodologias, criação e implementação de iniciativas, sem transferência de recursos financeiros; ou ainda de cooperação técnico-financeira, quando o ICom coopera com outras organizações para transferência ou compartilhamento de metodologias, criação e implementação de iniciativas, com transferência de recursos financeiros (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Ressalta-se, ainda, que a partir dos debates sobre DI a concepção das pessoas envolvidas no ICom é de que a identidade na organização está, sobretudo, na sua capacidade de inovação e excelente qualidade técnica, o que a posiciona de forma consolidada como referência no apoio, suporte e articulação na área social da região da Grande Florianópolis. Para os seus membros, ainda é momento de ensejar uma discussão mais ampla na comunidade em seus diversos segmentos (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

A fase da sobrevivência do ICom fora suplantada. As questões daqui em diante deverão indicar para onde o ICom vai, quais serão as prioridades, o que irá fortalecer e como se posicionará, que reconhecimento quer construir. Isso demandará um debate mais amplo e engajado, num movimento de aproximação mais intenso entre os atores, e um comprometimento ainda mais vigoroso da equipe (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

### **d) Comunicação Institucional, Transparência, Credibilidade e Reconhecimento**

Uma ideia que ganhou força durante o Projeto Fortalecer foi a criação de uma plataforma online por meio da qual as organizações pudessem se comunicar com a sociedade, demonstrando dados sobre sua gestão e resultados. As organizações participantes apresentaram muitas dificuldades em arcar com os custos envolvidos com a prestação de contas para a comunidade em

seu entorno e para o público em geral, apesar de terem avançado bastante em suas práticas de gestão e na comunicação de resultados junto a seus parceiros investidores. A ideia de uma plataforma de uso comum surgiu como uma solução que auxiliaria as organizações a posicionarem-se diante de seus *stakeholders*, assumindo com esses um compromisso de, proativamente, abrirem-se para serem conhecidas e melhorarem sua credibilidade e seu relacionamento com a comunidade (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Num esforço coletivo de 03 anos o ICom, com o apoio do Programa Desenvolvimento Institucional do Instituto C&A, criou o [www.portaltransparencia.org.br](http://www.portaltransparencia.org.br). O ICom executou a gestão administrativa do projeto, no qual as organizações participantes pesquisaram e selecionaram indicadores que comporiam o banco de dados do portal, com informações das organizações para a comunidade. O processo mexeu com todas as 30 organizações que, internamente, verificavam indicadores das principais ferramentas de prestação de contas disponíveis (IBASE, Ethos, GRI, por exemplo), buscando reconhecer quais tinham mais relevância e seriam mais práticos de se coletar e monitorar (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

Para o ICom, o projeto representou um exercício de aprendizado e organização, principalmente de suas práticas administrativas, contábeis e financeiras, sua política de pessoal, comunicação e nomenclatura quanto ao relacionamento com parceiros. Não obstante, o programa ainda proporcionou o contato com profissionais de alta qualificação e com outras organizações da sociedade civil, em visitas técnicas e diálogos ampliados que permitiram a reflexão, o planejamento e a avaliação do desenvolvimento da organização nas dimensões identidade, ação social, gestão e mobilização de recursos (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

#### **e) Sustentabilidade**

Como apontado no aspecto de estrutura organizacional, na visão do Gerente Executivo do ICom, o DI tem forte impacto sobre a configuração de uma estrutura que seja sustentável no longo prazo. Para o gestor, a sustentabilidade representa a essência de um processo de desenvolvimento institucional.

Sustentabilidade no sentido de o quanto aquilo que eu sou e eu faço tem haver com a sociedade. Isso é sustentabilidade. Se a sociedade reconhece que o que eu sou e faço fazem sentido, ela me apóia e eu vou ficar para sempre. Na medida do que eu sou e eu



faço não fazem mais sentido na sociedade, eu mudo ou eu termino (GERENTE EXECUTIVO DO ICOM).

No que se refere a estratégias de sustentabilidade financeira, o ICom tem desenvolvido um instrumento típico do conceito de fundação comunitária, o fundo patrimonial (*endowment*), no qual se busca formar um fundo permanente de recursos financeiros que são aplicados em aplicações financeiras de baixo risco, e cujos rendimentos, apenas, podem ser retirados e utilizados pela organização no financiamento de suas operações. O ICom liderou o processo de formação do fundo patrimonial de uma reconhecida instituição local, o Instituto Padre Vilson Groh (IVG), o que é considerada uma experiência marcante pelos membros do ICom, por revelar à comunidade sua *expertise* e competência em delinear e coordenar esse tipo de ação, e em especial por demonstrar a maturidade de reconhecer o ativo que representa a história construída por uma outra organização, atuante na comunidade há mais de 30 anos, visando colaborar para a perpetuação do seu trabalho por meio da estratégia do fundo patrimonial daquela instituição (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

A partir dessa experiência o ICom repensou a construção de seu próprio fundo patrimonial, reconhecendo ter reduzido os esforços para mobilizar recursos a esse fim nos últimos anos. Passou a reinserir metas em seu planejamento para reacender a busca por esse tipo de aporte financeiro, estabelecendo relações de confiança com seus investidores sociais. O propósito é que esses investidores posicionem o ICom como organização capaz de tornar-se fiel depositário das contribuições financeiras do doador à comunidade, numa perspectiva de longo prazo (SILVA; SOUZA; PEREIRA, 2012).

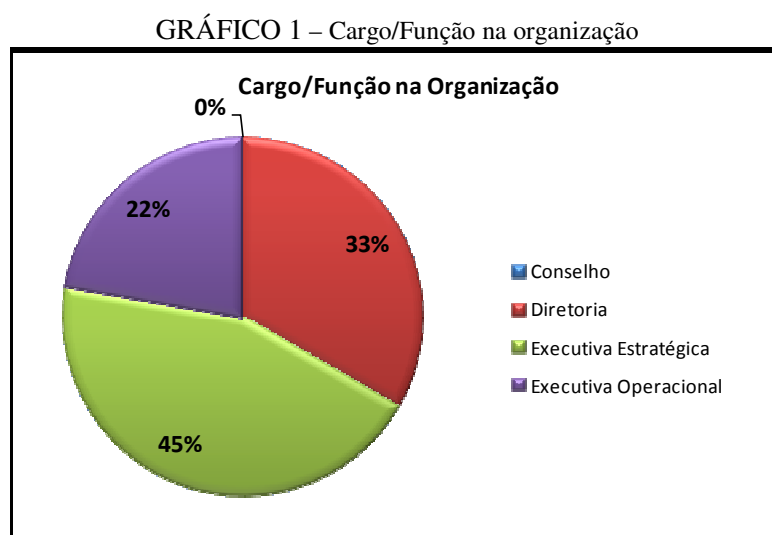
#### **4.2.2 O processo de DI nas OSCs**

Essa seção do trabalho apresenta os resultados obtidos na aplicação dos questionários e refere-se à abordagem descritiva sobre a qual se manifesta a análise do impacto do DI nas organizações participantes do Projeto Fortalecer.

Foram aplicados 25 questionários, em sua grande maioria via e-mail, dado ser um modelo fechado e pela facilidade de se encaminhar e responder com mais agilidade. Das aplicações, 18 organizações responderam, totalizando um percentual de 72% da população-alvo.

#### 4.2.2.1 Perfil dos respondentes

O primeiro critério de análise, quanto ao perfil dos respondentes, trata do âmbito das funções que desempenham ou cargos que ocupam na organização. Como se observa no Gráfico 1 a seguir, 45% dos respondentes ocupam posições estratégicas, especialmente em níveis de coordenação geral e gerência executiva. 33% dos respondentes são membros de Diretoria e 22% integram o corpo operacional das OSCs. Percebe-se, então, que 78% dos questionários foram respondidos por pessoas diretamente ligadas ao escopo estratégico da organização, podendo-se presumir que possuem uma visão ampla, integrada e de longo prazo sobre a organização. Logo, suas considerações estão em posição de fornecerem avaliações consistentes e relevantes acerca dos questionamentos realizados.

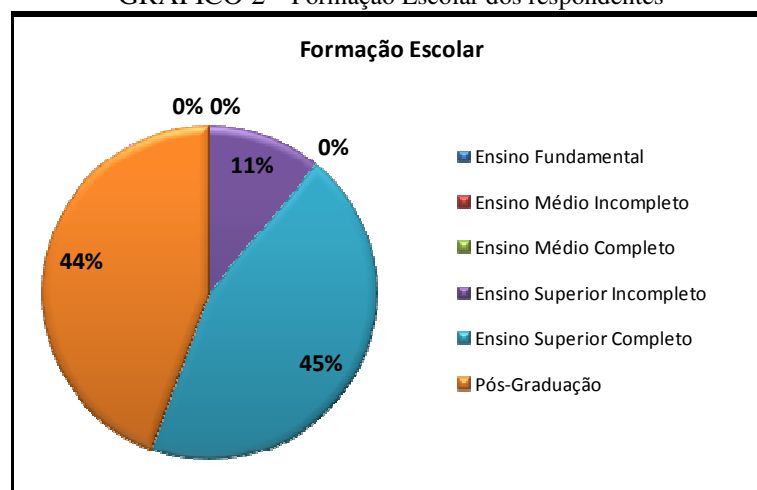


FONTE: Dados primários.

No que se refere ao nível de escolaridade dos respondentes, de acordo com o Gráfico 2 a seguir, 44% possuem formação em nível de pós-graduação, 45% concluíram o Ensino Superior e 11% ainda o estão cursando. Os dados denotam formação escolar elevada, que aponta para a qualificação e capacitação técnica dos participantes no desempenho de suas atividades nas OSCs. Nesse caso, o próprio entendimento das pessoas em relação a conceitos, práticas e processos organizacionais tende a ser facilitado, permitindo a compreensão do conceito de DI com mais clareza.

O tempo médio de casa do respondente na sua respectiva organização se mostrou elevado, em torno de 9 anos e meio, com desvio padrão em 5,7 anos. O tempo mínimo de atuação do respondente em sua organização foi de 2 anos e o máximo foi registrado em 21 anos. Esses dados sugerem que os respondentes atuam há um período considerável na organização, devendo deter um conhecimento profundo sobre a entidade e, principalmente, que vivenciaram o período no qual o programa Fortalecer aconteceu e acompanharam os movimentos e acontecimentos posteriores no contexto do DI na organização.

GRÁFICO 2 – Formação Escolar dos respondentes



FONTE: Dados primários.

#### 4.2.2.2 Enfoque Técnico-Gerencial do DI nas OSCs

Para a análise das tabelas de frequência apresentadas a seguir, vale lembrar que as respostas correspondem a cinco alternativas, conforme o Quadro 9 já apresentado, sendo: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo Parcialmente; e (5) Concordo Totalmente. A concordância implica num maior nível de impacto do DI na categoria.

##### a) Estrutura Organizacional

Conforme se observa na Tabela 2 a seguir, 42,9% das respostas concordaram parcialmente que o processo de DI acarretou algum impacto ou mudança no aspecto da estrutura da organização. Para 31,4%, houve total convicção desse impacto. Ao somar os valores, percebe-se

que 74,3% das avaliações apontaram para um nível de impacto considerável. A influência ou as mudanças provocadas pelo DI perpassam incisivamente pelas quatro questões analisadas sobre esse aspecto de gestão, com destaque para a questão 1.1, na qual 88,9% das respostas apresentaram os níveis de impacto 4 e 5. Em 14 avaliações (20,0%) o processo de DI foi indiferente quanto à configuração da estrutura e apenas 4 (5,7%) apontaram que o DI em nada influenciou esse aspecto na organização. A média em 3,9 pontos corrobora tal interpretação, uma vez que o desvio padrão em 1,0 indica não haver grandes discrepâncias em relação a essa média.

TABELA 1 – Nível de Impacto do DI na Estrutura Organizacional

NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
<b>1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>													
<b>1.1</b>	Na divisão das tarefas e das funções; tempo de trabalho; definição dos cargos e alocação de pessoas; definição das atividades e responsabilidades de cada membro.	0	0,0%	0	0,0%	2	11,1%	12	66,7%	4	22,2%	18	100,0%
<b>1.2</b>	Na definição ou estruturação das áreas, setores, departamentos da organização.	0	0,0%	0	0,0%	4	22,2%	6	33,3%	8	44,4%	18	100,0%
<b>1.3</b>	Na ampliação ou redução do tamanho da organização.	0	0,0%	0	0,0%	6	37,5%	6	37,5%	4	25,0%	16	100,0%
<b>1.4</b>	Na estrutura hierárquica da organização; mudanças nos níveis hierárquicos; relações formais de subordinação, controles e chefia; delegação de autoridade.	4	22,2%	0	0,0%	2	11,1%	6	33,3%	6	33,3%	18	100,0%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>5,7%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>14</b>	<b>20,0%</b>	<b>30</b>	<b>42,9%</b>	<b>22</b>	<b>31,4%</b>	<b>70</b>	<b>100,0%</b>
		<b>MÉDIA</b>		<b>3,9</b>		<b>VARIÂNCIA</b>		<b>1,0</b>		<b>DESVPAD</b>		<b>1,0</b>	

FONTE: Dados Primários.

## b) Planejamento Estratégico

A Tabela 3, apresentada na sequência, demonstra que 22,2% das avaliações indicaram convictamente que o DI provocou mudanças e teve impacto na gestão do planejamento estratégico na organização, e que 33,3% concordaram em parte sobre a ocorrência desse impacto nessa categoria. Na questão 2.1 foram constatados os níveis de maior influência do DI, ou seja, 55,6% de concordância parcial e 33,3% de concordância total. Em termos absolutos, todavia, 26 (36,1%) apontamentos indicaram o processo de DI como indiferente sobre essa categoria. Na questão 2.3 acerca da definição da missão, inclusive, 77,8% das respostas expressaram indiferença quanto à atuação do DI nesse aspecto. A média em 3,6 confirma uma percepção geral dos respondentes de que a categoria planejamento estratégico foi pouco impactada pelos processos de fortalecimento institucional na organização.

TABELA 2 – Nível de Impacto do DI no Planejamento Estratégico

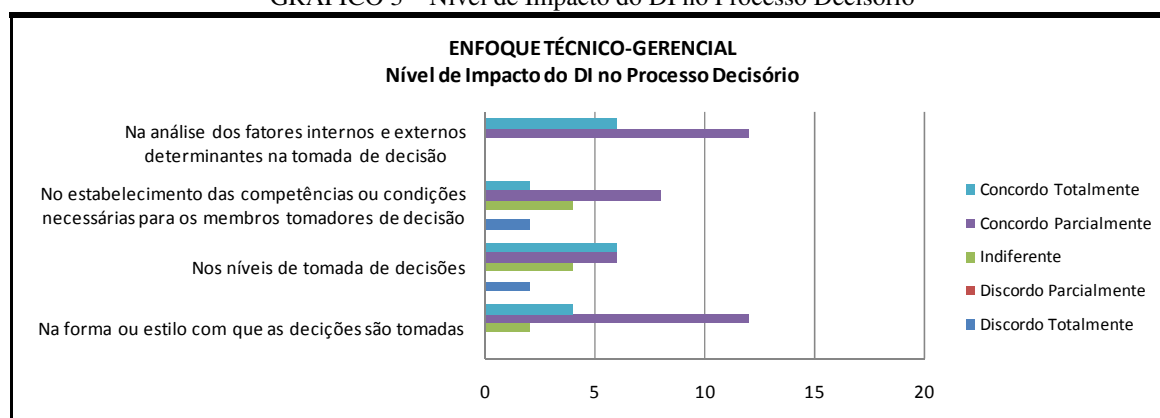
NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
2.1	No estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e cursos de ação.	0	0,0%	0	0,0%	2	11,1%	10	55,6%	6	33,3%	18	100,0%
2.2	Na visão de longo prazo da organização.	0	0,0%	0	0,0%	6	33,3%	6	33,3%	6	33,3%	18	100,0%
2.3	Na definição da missão.	0	0,0%	0	0,0%	14	77,8%	0	0,0%	4	22,2%	18	100,0%
2.4	Na utilização frequente do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão.	4	22,2%	2	11,1%	4	22,2%	8	44,4%	0	0,0%	18	100,0%
TOTAL		4	5,6%	2	2,8%	26	36,1%	24	33,3%	16	22,2%	72	100,0%
		MÉDIA		3,6		VARIÂNCIA		1,0		DESVPAD		1,0	

FONTE: Dados Primários.

### c) Processo Decisório

A categoria da tomada de decisão obteve uma média de 3,9 pontos, com 0,9 de variância e 1,0 de desvio padrão, nas avaliações acerca do impacto do DI. Das avaliações, 38 (54,3%) apontamentos registraram uma concordância parcial sobre a influência do DI nesse aspecto, enquanto 18 (25,7%) avaliações registraram concordância total. Na opinião dos respondentes as questões que sofreram maiores impactos ou mudanças em função do DI foram a respeito do estilo com que o processo decisório acontece na organização e da análise de fatores internos e externos considerados na tomada de decisão, o que se observa no Gráfico 3 abaixo.

GRÁFICO 3 – Nível de Impacto do DI no Processo Decisório



FONTE: Dados Primários.

#### d) Comunicação e Informação

Nas avaliações dos respondentes, esse aspecto também obteve influência do trabalho com DI na organização. 55,6% acreditaram parcialmente que o DI modificou processos, políticas e estruturas de comunicação e informação, e 25,0% concordaram totalmente. Vale ressaltar que, conforme se percebe na Tabela 4 abaixo, todas as questões analisadas foram avaliadas com níveis de impacto do DI consideráveis, com respostas concentradas entre os níveis 4 e 5 de concordância. Apenas 10 (13,9%) respostas apontaram uma indiferença e 4 (5,6%) discordaram totalmente de que o DI influenciou algum aspecto dessa categoria em sua organização. O nível médio de impacto foi registrado em 3,9 pontos, com menos de 1,0 de variância e desvio padrão.

TABELA 3 – Nível de Impacto do DI na Comunicação e Informação

NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
4. COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
4.1	Nas fontes de informação e canais de comunicação internos e externos utilizados (uso de ferramentas, sistemas de informação, documentos internos, livros, revistas, Internet, jornais, TV, pessoas, outras organizações, etc.).	0	0,0%	0	0,0%	2	11,1%	10	55,6%	6	33,3%	18	100,0%
4.2	Na estrutura formal de comunicação (entre os membros internos e com públicos e organizações externos).	2	11,1%	0	0,0%	0	0,0%	10	55,6%	6	33,3%	18	100,0%
4.3	Na comunicação e relação informais entre os membros da organização.	2	11,1%	0	0,0%	4	22,2%	10	55,6%	2	11,1%	18	100,0%
4.4	Na produção, sistematização e disseminação de informações e conhecimentos.	0	0,0%	0	0,0%	4	22,2%	10	55,6%	4	22,2%	18	100,0%
TOTAL		4	5,6%	0	0,0%	10	13,9%	40	55,6%	18	25,0%	72	100,0%
		MÉDIA		3,9		VARIÂNCIA		0,9		DESVPAD		0,9	

FONTE: Dados Primários.

#### e) Gestão de Pessoas

Conforme a Tabela 5 a seguir, a maior parte das avaliações dos respondentes concentrou-se nos níveis 3 e 4, isto é, 41,5% de indiferença e 41,5% de concordância parcial. Apenas 10 (9,4%) apontaram concordância total, e 6 (5,7%) e 2 (1,9%) registraram discordância total e parcial, respectivamente. As questões analisadas que obtiveram os menores níveis de impacto foram acerca das políticas e processos de remuneração, manutenção e transferência de colaboradores, ou seja, o trabalho de DI nas OSCs analisadas não exerceu forte influência nesses aspectos. Por

outro lado, os maiores níveis de impacto foram destacados nas questões sobre políticas e processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, e políticas e processos que visam profissionalizar a organização. Isso pode revelar que para algumas OSCs a profissionalização continua sendo o foco. No geral, a média em 3,5 pontos denota um baixo nível de impacto ou mudanças provocadas pelo DI na categoria de administração de pessoas nas OSCs.

TABELA 4 – Nível de Impacto do DI na Gestão de Pessoas

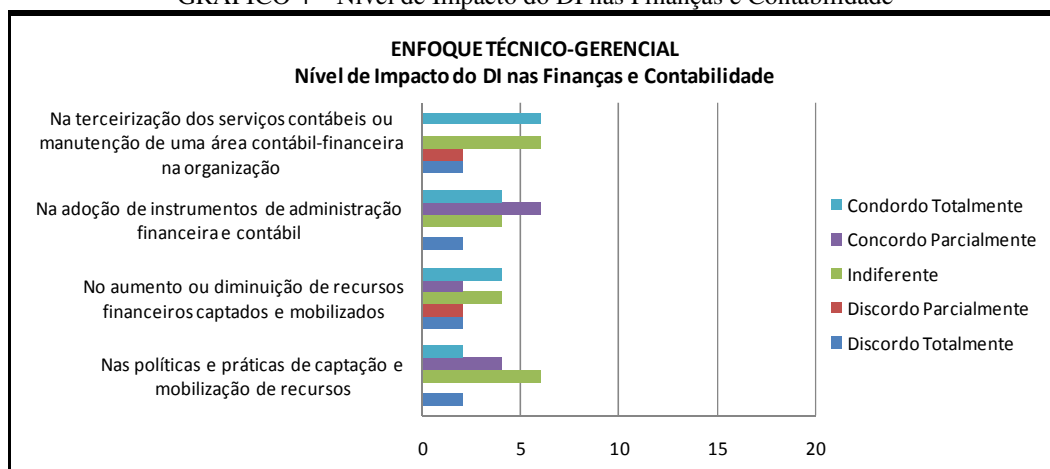
NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
5. GESTÃO DE PESSOAS		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
5.1	Nas políticas e processos de recrutamento e seleção de pessoal.	0	0,0%	0	0,0%	10	55,6%	6	33,3%	2	11,1%	18	100,0%
5.2	Nas políticas e processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas (cursos, formação, plano de carreira, progressão, etc.).	2	11,1%	0	0,0%	4	22,2%	12	66,7%	0	0,0%	18	100,0%
5.3	Nas políticas e processos de remuneração, no caso dos que são remunerados (salários, benefícios, planos de incentivos, etc.).	2	11,1%	0	0,0%	10	55,6%	6	33,3%	0	0,0%	18	100,0%
5.4	Nas políticas e processos de manutenção de pessoas (higiene e segurança no trabalho, retenção de talentos, absenteísmo, rotatividade, integração).	0	0,0%	2	12,5%	10	62,5%	2	12,5%	2	12,5%	16	100,0%
5.5	Na implementação de políticas e processos que visam a profissionalização da organização.	0	0,0%	0	0,0%	2	11,1%	12	66,7%	4	22,2%	18	100,0%
5.6	Na transferência (entrada e saída) de colaboradores entre demais organizações do setor.	2	11,1%	0	0,0%	8	44,4%	6	33,3%	2	11,1%	18	100,0%
TOTAL		6	5,7%	2	1,9%	44	41,5%	44	41,5%	10	9,4%	106	100,0%
		MÉDIA		3,5		VARIÂNCIA		0,8		DESVPAD		0,9	

FONTE: Dados Primários.

## f) Finanças e Contabilidade

Essa categoria foi uma das que obteve as avaliações mais dispersas em relação à concepção dos respondentes sobre a influência do DI, como se nota no Gráfico 4. Das avaliações, 13,3% e 6,7% apontaram discordância total e parcial, respectivamente. 33,3% registraram indiferença, 20,0% concordaram parcialmente e 26,7% concordaram totalmente que o processo de DI teve forte impacto nessa categoria. Os dados não mostraram uma uniformidade e relação à opinião dos respondentes, com uma variância de 1,7 pontos e um desvio padrão de 1,3 pontos. A média em 3,4 denota um baixo nível de impacto ou mudanças em função do DI em todas as questões analisadas, mesmo no aspecto de captação e mobilização de recursos financeiros, um dos focos do Projeto Fortalecer.

GRÁFICO 4 – Nível de Impacto do DI nas Finanças e Contabilidade



FONTE: Dados Primários.

#### g) Gestão de Projetos

Observando-se a Tabela 6, é possível constatar que 36,1% das avaliações das OSCs apontaram o nível 3, isto é, de indiferença quanto ao impacto do DI na concepção e administração de projetos. Para 47,2% os níveis apontados foram 4 e 5, com 33,3% e 13,9%, respectivamente. Das respostas, 4 (5,6%) registraram o nível 1 e 8 (11,1%) o nível 2 de impacto. Percebe-se que a questão 7.1, sobre padronização ou adoção de projetos semelhantes aos de outras organizações, recebeu respostas distribuídas entre os níveis 1 e 3, significando que o DI pouco ou em nada influenciou esse quesito na gestão de projetos nas OSCs. Também foram baixos os níveis de impacto a respeito da adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos (questão 7.4). A média em 3,4 pontos, com 1,1 de variância e 1,0 de desvio padrão, denota uma percepção geral dos respondentes de que essa categoria foi pouco influenciada pelo processo de desenvolvimento institucional.



TABELA 5 – Nível de Impacto do DI na Gestão de Projetos

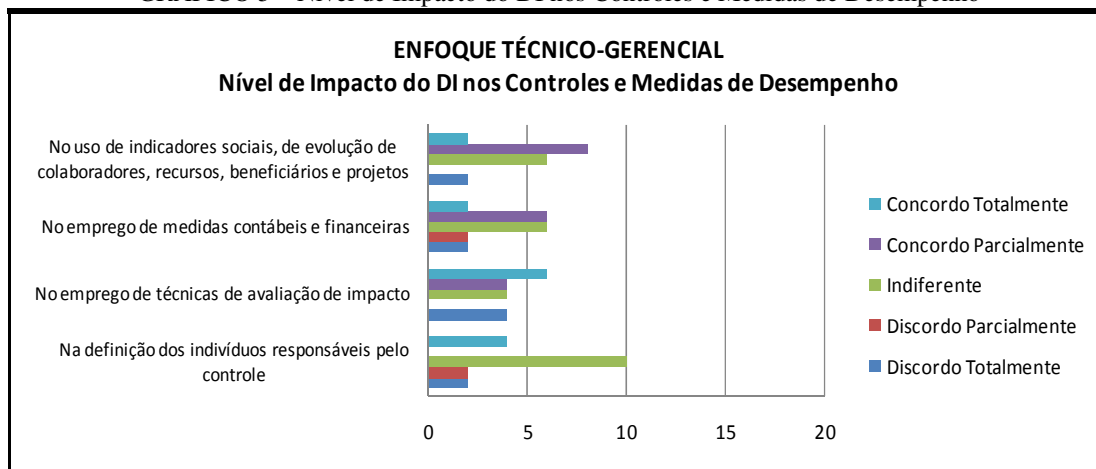
NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
7. GESTÃO DE PROJETOS		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
7.1	Na padronização ou adoção de projetos semelhantes aos de outras organizações.	4	22,2%	4	22,2%	6	33,3%	0	0,0%	4	22,2%	18	100,0%
7.2	Na forma como a organização opera ou nos modelos de trabalho adotados.	0	0,0%	0	0,0%	6	33,3%	8	44,4%	4	22,2%	18	100,0%
7.3	No desenvolvimento de projetos a partir de demandas de parceiros, investidores, governo, e outras organizações.	0	0,0%	2	11,1%	4	22,2%	10	55,6%	2	11,1%	18	100,0%
7.4	Na adoção de ferramentas específicas para gerenciamento de projetos.	0	0,0%	2	11,1%	10	55,6%	6	33,3%	0	0,0%	18	100,0%
TOTAL		4	5,6%	8	11,1%	26	36,1%	24	33,3%	10	13,9%	72	100,0%
		MÉDIA		3,4		VARIÂNCIA		1,1		DESVPAD		1,0	

FONTE: Dados Primários.

#### h) Controles e Medidas de Desempenho

No que se refere a essa categoria, as repostas foram bastante dispersas nas avaliações, o que se nota no Gráfico 5. 13,9% das avaliações apontaram discordância total sobre a influência ou mudanças provocadas pelo trabalho de fortalecimento institucional. 5,6% discordaram parcialmente e 36,1% mostraram indiferença. 25,0% e 19,4% apontaram concordância parcial e total, respectivamente. A questão 8.4, que trata do uso de indicadores como instrumentos de controle e medidas de desempenho, foi a que obteve níveis mais elevados de influência do DI nas avaliações. A média de impacto do DI nessa categoria foi a mais baixa dentre todas relativas ao Enfoque Técnico-Gerencial, apresentando 3,3 pontos, com 1,5 de variância e 1,2 de desvio padrão.

GRÁFICO 5 – Nível de Impacto do DI nos Controles e Medidas de Desempenho



FONTE: Dados Primários.

#### 4.2.2.3 Enfoque de Legitimidade do DI nas OSCs

##### a) Crenças, Símbolos e Valores

De acordo com a Tabela 7 a seguir, 47,2% das respostas apontaram indiferença quanto ao impacto ou mudança nos aspectos de crenças, símbolos e valores da organização. Para 30,6%, houve parcial convicção desse impacto, e para 19,4% a concordância foi total. Somando os valores nota-se que exatamente 50,0% das respostas apontaram para um considerável nível de impacto do DI. Apenas 2 (2,8%) apontamentos foram de discordância parcial. Percebe-se, também, que todas as questões analisadas relativas a essa categoria demonstraram resultados parecidos. A média em 3,7 pontos significa que a concepção dos respondentes é de que houve alguma influência nesses aspectos na organização a partir do projeto de fortalecimento institucional, ainda que não tenha sido elevada. A variância em 0,7 e o desvio padrão em 0,8 confirmam essa interpretação, pois indicam não haver respostas muito discrepantes entre si.

TABELA 6 – Nível de Impacto do DI nas Crenças, Símbolos e Valores

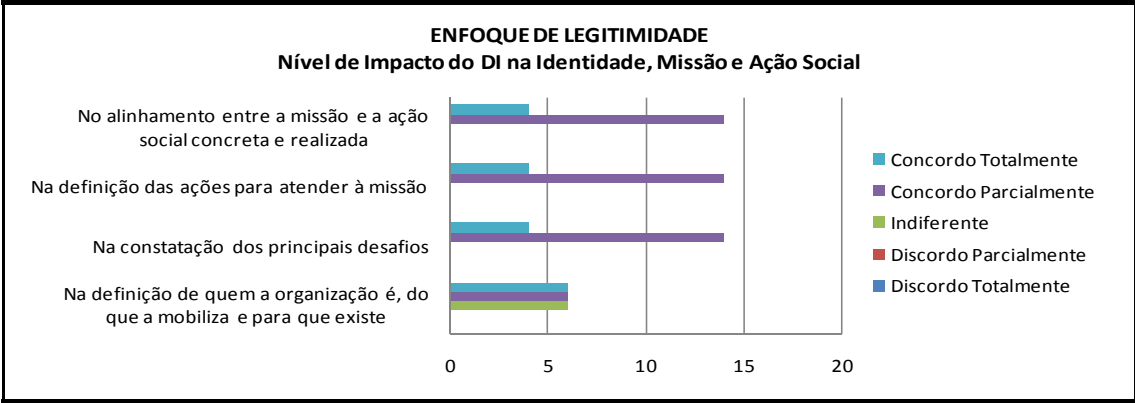
NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
9. CRENÇAS, SÍMBOLOS E VALORES		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
9.1	No conjunto de valores, ideias, filosofias, princípios predominantes no imaginário dos membros da organização.	0	0,0%	0	0,0%	10	55,6%	4	22,2%	4	22,2%	18	100,0%
9.2	Na origem e formas de difusão das crenças, símbolos e valores na organização.	0	0,0%	2	11,1%	8	44,4%	6	33,3%	2	11,1%	18	100,0%
9.3	Na ampliação do compartilhamento das crenças, símbolos e valores entre os membros.	0	0,0%	0	0,0%	8	44,4%	6	33,3%	4	22,2%	18	100,0%
9.4	Na definição dos valores necessários e que norteiam a conduta dos membros na organização.	0	0,0%	0	0,0%	8	44,4%	6	33,3%	4	22,2%	18	100,0%
TOTAL		0	0,0%	2	2,8%	34	47,2%	22	30,6%	14	19,4%	72	100,0%
		MÉDIA		3,7		VARIÂNCIA		0,7		DESVPAD		0,8	

FONTE: Dados Primários.

### b) Identidade, Missão e Ação Social

Conforme o Gráfico 5, apresentado a seguir, nas avaliações acerca de identidade, missão e ação social, os dados evidenciaram que essa categoria obteve forte nível de impacto do trabalho com DI nas organizações participantes do Projeto Fortalecer. 66,7% concordaram parcialmente que o DI influenciou na constatação de quem a organização é, para que existe e de seus principais desafios; na definição de ações para atender à missão; e no alinhamento entre missão e ação concretizada. 25,0% das respostas denotaram total concordância. Apenas 6 (8,3%) avaliações apontaram indiferença. O nível médio foi de 4,2 pontos, com 0,3 de variância e 0,6 de desvio padrão, o que indica uma concentração das respostas em torno dessa média. Vale ressaltar que essa categoria foi o eixo central do programa Fortalecer, o que pode explicar o alto nível de influência do trabalho de DI nas OSCs constatado nessa análise.

GRÁFICO 6 – Nível de Impacto do DI na Identidade, Missão e Ação Social



FONTE: Dados Primários.

**c) Poder e Capacidade de Influenciar Fatores Contextuais**

A Tabela 8 a seguir demonstra que os resultados das avaliações indicam que houve, na concepção dos respondentes, impactos e mudanças provocadas pelo DI nessa categoria de análise. Percebe-se que 58,3% das avaliações apontaram no nível 4 e 19,4% o nível 5. Para 22,2% o DI se mostrou indiferente diante desse aspecto na organização. Os resultados aparecem similares entre as 4 questões analisadas. O nível médio de impacto foi registrado em 4,0 pontos, com respostas concentradas em torno desse valor, ou seja, com variância de 0,4 e desvio padrão de 0,6.

TABELA 7 – Nível de Impacto do DI no Poder e Capacidade de Influenciar Fatores Contextuais

NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
11. PODER E CAPACIDADE DE INFLUENCIAR FATORES CONTEXTUAIS		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
11.1	Na capacidade de mobilizar o público externo.	0	0,0%	0	0,0%	2	11,1%	12	66,7%	4	22,2%	18	100,0%
11.2	Na influência da organização nos movimentos e políticas públicas.	0	0,0%	0	0,0%	6	33,3%	10	55,6%	2	11,1%	18	100,0%
11.3	Na influência da organização nas ações do setor empresarial.	0	0,0%	0	0,0%	6	33,3%	10	55,6%	2	11,1%	18	100,0%
11.4	Na influência da organização na sua área de atuação e contexto local.	0	0,0%	0	0,0%	2	11,1%	10	55,6%	6	33,3%	18	100,0%
TOTAL		0	0,0%	0	0,0%	16	22,2%	42	58,3%	14	19,4%	72	100,0%
		MÉDIA		4,0		VARIÂNCIA		0,4		DESVPAD		0,6	

FONTE: Dados Primários.

#### d) Comunicação Institucional, Transparência, Credibilidade e Reconhecimento

Esses aspectos seguem a mesma análise da categoria anterior, uma vez que a Tabela 9 indica que as avaliações se concentraram nos níveis 4 e 5 de impacto do DI. 47,2% das respostas apontaram concordância parcial e 25,0% indicaram concordância total sobre a influência dos processos de fortalecimento institucional na comunicação, políticas e práticas transparência, alcance de credibilidade e reconhecimento institucional. Especialmente as questões de formas de divulgação de informações e prestação de contas, e da organização como referência para o público externo e outras organizações, receberam 77,8% de avaliações entre os níveis 4 e 5. A média em 4,0 pontos, com 0,5 de variância e 0,7 de desvio padrão, denota uma percepção geral dos respondentes de que essa categoria foi influenciada pelo processo de DI.

TABELA 8 – Nível de Impacto do DI na Comunicação Institucional, Transparência, Credibilidade e Reconhecimento

NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
12. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, TRANSPARÊNCIA, CREDIBILIDADE E RECONHECIMENTO		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
12.1	Nas formas de divulgação de informações sobre as ações e resultados e prestação de contas.	0	0,0%	0	0,0%	4	22,2%	10	55,6%	4	22,2%	18	100,0%
12.2	Na estrutura de governança da organização.	0	0,0%	0	0,0%	6	33,3%	6	33,3%	6	33,3%	18	100,0%
12.3	Na capacidade da organização em tornar-se referência para o público externo e para outras organizações.	0	0,0%	0	0,0%	4	22,2%	10	55,6%	4	22,2%	18	100,0%
12.4	Na aprovação e reconhecimento por parte da comunidade e de outras organizações.	0	0,0%	0	0,0%	6	33,3%	8	44,4%	4	22,2%	18	100,0%
TOTAL		0	0,0%	0	0,0%	20	27,8%	34	47,2%	18	25,0%	72	100,0%
		MÉDIA		4,0		VARIÂNCIA		0,5		DESVPAD		0,7	

FONTE: Dados Primários.

#### e) Grau de Articulação Setorial, Alianças, Parcerias e Identidade Coletiva

Observando-se a Tabela 10 nota-se que as respostas indicam que essa categoria obteve forte nível de influência em função do trabalho com DI. 46,2% dos apontamentos concordaram parcialmente com o impacto do DI nesses aspectos, e 32,7% concordaram totalmente. Apenas 17,3% das avaliações indicaram que o DI foi indiferente para essa categoria na organização e 3,8% apresentaram nível 2. As questões que receberam maiores impactos foram a 13.1, a respeito

da ampliação do grau de interlocução com poder público, empresas e mídia locais; e a 13.5 sobre a capacidade de consolidação de parcerias e agenda comum. O nível médio de impacto e mudanças provocadas pelos processos de DI foi de 4,1 pontos, com 0,7 de variância e 0,8 de desvio padrão, o que indica uma concentração das respostas em torno dessa média.

TABELA 9 – Nível de Impacto do DI no Grau de Articulação Setorial, Alianças, Parcerias e Identidade Coletiva

NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
13. GRAU DE ARTICULAÇÃO SETORIAL, ALIANÇAS, PARCERIAS E IDENTIDADE COLETIVA		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
13.1	Na ampliação do grau de interlocução com o poder público, setor empresarial e mídia locais.	0	0,0%	2	11,1%	0	0,0%	12	66,7%	4	22,2%	18	100,0%
13.2	Na ampliação do grau de interlocução com outros organismos, como igrejas, universidades, agências de cooperação, etc.	0	0,0%	2	11,1%	2	11,1%	8	44,4%	6	33,3%	18	100,0%
13.3	Na atuação da organização como articuladora do setor e de outros setores.	0	0,0%	0	0,0%	6	33,3%	6	33,3%	6	33,3%	18	100,0%
13.4	No uso de mecanismos de comunicação e informação conjunta.	0	0,0%	0	0,0%	4	22,2%	4	22,2%	10	55,6%	18	100,0%
13.5	Na capacidade de estabelecer e consolidar parcerias em torno de interesses e de uma agenda comum.	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	12	85,7%	0	0,0%	14	100,0%
13.6	Na conexão com organizações de outras regiões e países.	0	0,0%	0	0,0%	4	22,2%	6	33,3%	8	44,4%	18	100,0%
TOTAL		0	0,0%	4	3,8%	18	17,3%	48	46,2%	34	32,7%	104	100,0%
		MÉDIA		4,1		VARIÂNCIA		0,7		DESVPAD		0,8	

FONTE: Dados Primários.

#### f) Certificados e Legislação

Essa categoria obteve avaliações que denotaram uma concepção geral dos respondentes de que o DI foi indiferente para as organizações, haja vista 61,1% terem apontado nível 3. 22,2% e 16,7% apontaram para os níveis 4 e 5, respectivamente. As quatro questões analisadas a respeito de certificados, títulos e regulamentações legais apresentaram resultados concentrados no nível 3, que se mostrou mais incisivo nas questões 14.1 e 14.2. Essa categoria apresentou a menor média entre as do Enfoque de Legitimidade, estando calculada em 3,6 pontos, com variância de 0,6 e desvio padrão de 0,8.

TABELA 10 – Nível de Impacto do DI nos Certificados e Legislação

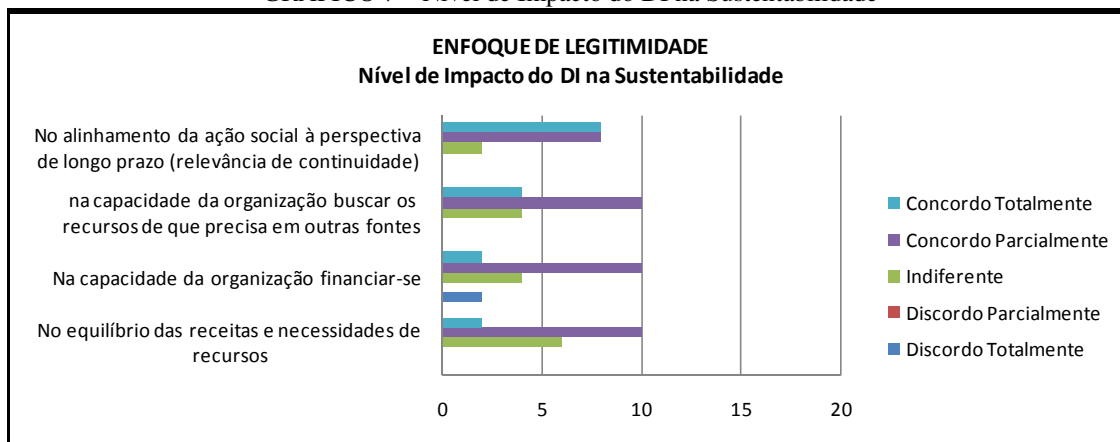
NÍVEL DE IMPACTO DO DI		1		2		3		4		5		TOTAL	
14. CERTIFICADOS E LEGISLAÇÃO		Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel	Freq Abs	Freq Rel
14.1	Na obtenção de certificados, títulos e qualificações do poder público e de outras organizações (Utilidade Pública Municipal, OSCIP, CEBAS, OS, etc).	0	0,0%	0	0,0%	12	66,7%	4	22,2%	2	11,1%	18	100,0%
14.2	Na regularização e obtenção de certidões e documentos legais (CNPJ, CND, CRF, etc.)	0	0,0%	0	0,0%	16	88,9%	0	0,0%	2	11,1%	18	100,0%
14.3	Na adequação da organização para regularização ou conformidade com exigências de organizações parceiras.	0	0,0%	0	0,0%	8	44,4%	6	33,3%	4	22,2%	18	100,0%
14.4	Na adequação da organização para regularização ou conformidade com exigências de outras organizações.	0	0,0%	0	0,0%	8	44,4%	6	33,3%	4	22,2%	18	100,0%
TOTAL		0	0,0%	0	0,0%	44	61,1%	16	22,2%	12	16,7%	72	100,0%
		MÉDIA		3,6		VARIÂNCIA		0,6		DESVPAD		0,8	

FONTE: Dados Primários.

### g) Sustentabilidade

Um dos conceitos mais importantes do DI, a sustentabilidade recebeu algum impacto ou mudanças em função dos processos de fortalecimento institucional, conforme as avaliações dos respondentes, que podem ser observadas no Gráfico 6. 52,8% dos apontamentos demonstraram concordância parcial sobre esse impacto e 22,2% indicaram concordância total. Ainda para 22,2% o DI foi indiferente para a sustentabilidade de suas organizações e 2,8% discordaram totalmente sobre a influência do DI nesse aspecto. Os resultados se mostraram homogêneos em relação a todas as questões analisadas nessa categoria. A média foi de 3,9, com variância de 0,7 e desvio padrão de 0,8 pontos.

GRÁFICO 7 – Nível de Impacto do DI na Sustentabilidade



FONTE: Dados Primários.

### 4.3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS OSCs

Na concepção dessa pesquisa, a análise do processo de institucionalização refere-se à incorporação de práticas, mitos, símbolos e valores presentes no ambiente organizacional no qual uma organização está inserida e que são institucionalizados na sociedade, isto é, trata da conformação de uma organização em função de princípios, regras, sanções e coerções difundidos e legitimados no seu respectivo campo.

As organizações constituem-se de requisitos técnicos de eficiência e eficácia organizacional, assim como de requisitos simbólico-normativos. Para se institucionalizarem, as organizações buscam ajustar seus elementos cognitivo-culturais, normativos e regulatórios aos do ambiente, haja vista esses elementos serem os legitimadores das estruturas e práticas organizacionais. Dessa maneira, a passagem de um organismo técnico para uma instituição legitimada ocorre por meio de mecanismos isomórficos coercitivos, miméticos e normativos. Esses mecanismos possibilitam às organizações o ajustamento necessário para se reconhecerem no campo, desenvolverem práticas similares, compartilharem valores e crenças comuns, e alinharem-se às regras e regulamentações impostas.

Esta seção do trabalho está voltada para o exame dos mecanismos de isomorfismo que predominam no processo de institucionalização das OSCs e para a constatação de quanto o DI influencia nesse processo. Se determinada categoria é fortemente impactada pelos processos de DI, e tal categoria pertence a um mecanismo de isomorfismo preponderante no processo de institucionalização das organizações, presume-se que o DI tem forte impacto também na



institucionalização das OSCs. Para tanto, algumas questões do questionário aplicado foram selecionadas para compor cada pilar dos três mecanismos isomórficos, a partir dos conceitos e elementos que os constituem.

O pilar do isomorfismo coercitivo envolve questões de influência política, expectativas culturais, regulamentações e exigências legais, pressões formais e informais do ambiente. Os elementos de institucionalização predominantes, portanto, são de caráter regulatório. Para compor o pilar do isomorfismo coercitivo foram selecionadas as seguintes questões do questionário:

- Questão 3.4:** Análise dos fatores internos e externos determinantes na tomada de decisão (legislação, parceiros, missão, recursos disponíveis, beneficiários, etc.).
- Questão 12.4:** Aprovação e reconhecimento por parte da comunidade e de outras organizações.
- Questão 14.2:** Regularização e obtenção de certidões e documentos legais (CNPJ, CND, CRF, etc.)
- Questão 14.3:** Adequação da organização para regularização ou conformidade com exigências de organizações parceiras.
- Questão 14.4:** Adequação da organização para regularização ou conformidade com exigências de outras organizações.

O pilar do isomorfismo mimético refere-se à padronização de processos, estruturas e práticas organizacionais, imitação de organizações consideradas líderes ou referências no campo, transferência de colaboradores. Os elementos de institucionalização preponderantes são cognitivo-culturais. As questões que compõem esse pilar são:

- Questão 5.6:** Transferência (entrada e saída) de colaboradores entre demais organizações do setor.
- Questão 6.3:** Adoção de instrumentos de administração financeira e contábil (fluxo de caixa, orçamentos, previsões financeiras, balanços contábeis, DRE, etc.) por exigência de outras organizações (investidores, financiadores, sociedade, governo, etc.).
- Questão 7.1:** Padronização ou adoção de projetos semelhantes aos de outras organizações.
- Questão 7.3:** Desenvolvimento de projetos a partir de demandas de parceiros, investidores, governo, e outras organizações.
- Questão 13.4:** Uso de mecanismos de comunicação e informação conjunta.

Por fim, o pilar do isomorfismo normativo diz respeito aos padrões sociais originados na profissionalização de um campo, ao compartilhamento de crenças e conhecimentos por profissionais que integram as organizações, aos modelos de trabalho adotados, à educação formal e à disseminação de conhecimentos. Os elementos institucionais desse mecanismo são de caráter normativo. Para esse pilar foram selecionadas as seguintes questões:

- Questão 4.2:** Estrutura formal de comunicação (entre os membros internos e com públicos e organizações externos).
- Questão 4.4:** Produção, sistematização e disseminação de informações e conhecimentos.
- Questão 5.2:** Políticas e processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas (cursos, formação, plano de carreira, progressão, etc.).
- Questão 5.5:** Implementação de políticas e processos que visam a profissionalização da organização.
- Questão 7.2:** Forma como a organização opera ou nos modelos de trabalho adotados.

Cada uma dessas questões recebeu 18 avaliações sobre o nível de impacto ou mudanças provocadas pelo DI, a partir da concordância do respondente, com respostas variando entre 1 e 5. A média das questões do pilar de isomorfismo coercitivo foi calculada em 3,8 pontos com 0,5 de desvio padrão. Essa média indica algum impacto do DI nas questões envolvidas. A média das questões relativas ao pilar de isomorfismo mimético foi de 3,5 pontos com desvio padrão de 0,6. O nível de impacto do DI, nesse caso, foi mais baixo. Já a média das questões de isomorfismo normativo foi registrada em 3,9 com 0,5 de desvio padrão, denotando um nível mais alto de influência do DI nas respectivas questões.

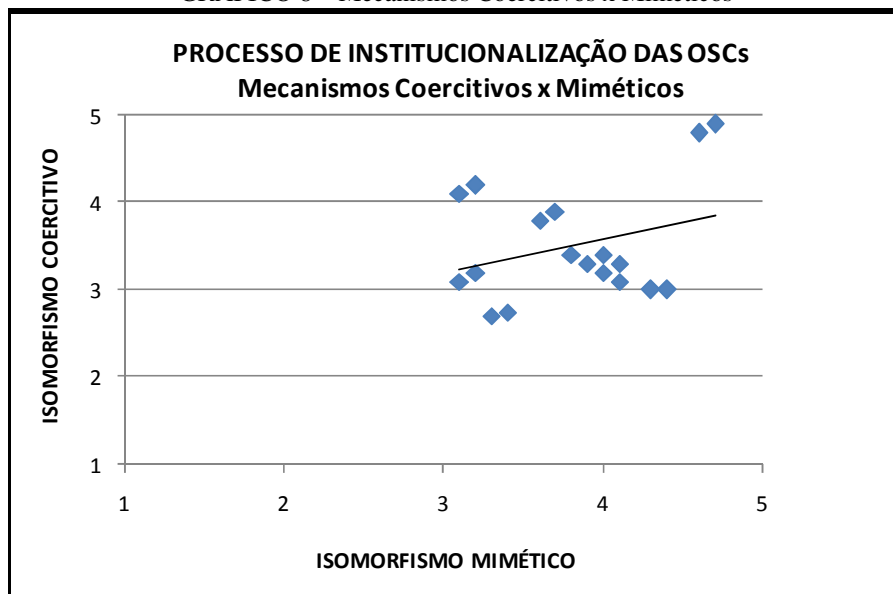
Em outras palavras, significa que o processo de fortalecimento institucional, a partir do programa Fortalecer, acarretou maior impacto ou mudanças nas questões de isomorfismo normativo e coercitivo, com menos ênfase nos aspectos de isomorfismo mimético. As questões de isomorfismo normativo que receberam maior influência do DI foram relativas à estrutura formal de comunicação; à produção, sistematização e disseminação de informações e conhecimentos; e à busca por profissionalização. Das questões de isomorfismo coercitivo, o DI teve maior impacto na análise de fatores internos e externos no processo decisório da organização e na aprovação e reconhecimento por parte da comunidade. No que tange às questões do pilar de

isomorfismo mimético, o DI teve maior influência no uso de mecanismos de comunicação e informação conjunta.

Os gráficos de dispersão apresentados a seguir tratam da análise da correlação existente entre os três mecanismos de isomorfismo a partir das médias de cada questão que compõe o pilar. O Gráfico 7 representa um diagrama construído a partir das médias de impacto do DI nas questões de isomorfismo coercitivo e mimético de cada uma das OSCs respondentes. Percebe-se uma situação clara de correlação positiva entre os dois pilares de isomorfismo, ou seja, à medida que os valores do isomorfismo coercitivo aumentam, os valores do isomorfismo mimético tendem a aumentar também. A reta ajustada no diagrama aponta para uma direção crescente, o que corrobora essa interpretação. Para se identificar a força dessa correlação, o coeficiente linear de Pearson foi calculado em 0,3, denotando uma correlação positiva fraca.

É possível constatar que uma influência dos processos de desenvolvimento institucional no mecanismo isomórfico coercitivo leva também a algum impacto positivo nos elementos de isomorfismo mimético. Uma razão para esse efeito é que ao trabalhar sua institucionalização por meio de elementos regulatórios a OSC estaria, ao mesmo tempo, adotando posturas similares em relação a outras organizações do campo, seja por padronização ou imitação. Como exemplo, imagina-se que se durante o processo de DI a organização perceber a relevância de obter determinado título de qualificação para fechar convênios de subvenção com governos, o que implica na conformidade com regulamentações legais (elemento coercitivo), ao mesmo tempo ela buscará se comportar e agir de acordo com estruturas e práticas de organizações que já possuem tal titulação considerada importante (elemento cognitivo-cultural).

GRÁFICO 8 – Mecanismos Coercitivos x Miméticos

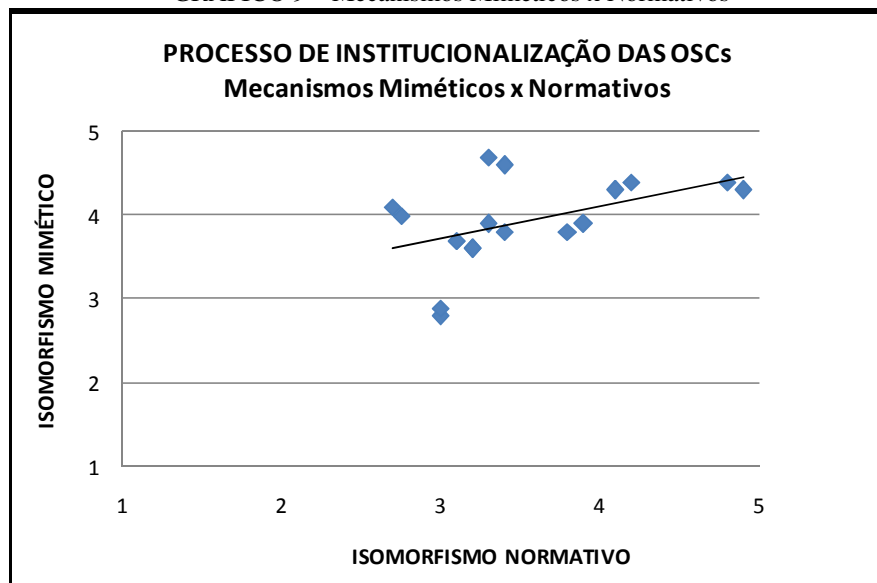


FONTE: Dados Primários.

No Gráfico 8 tem-se o diagrama de dispersão a partir das médias de impacto do DI nas questões de isomorfismo mimético e normativo. Tal como na análise do gráfico anterior, nota-se mais uma vez que os pontos do diagrama obedecem a uma tendência linear crescente, significando que os pilares mimético e normativo estão positivamente correlacionados. O coeficiente linear de Pearson calculado em 0,6 aponta uma correlação positiva moderada.

Os dados sugerem que quanto maior a influência do DI em questões de isomorfismo normativo, tanto maior será o nível de impacto no pilar de isomorfismo mimético. A procura pela profissionalização (elemento normativo), por exemplo, que foi intensamente influenciada no programa de DI, envolve a implementação de práticas, políticas e estruturas que também são baseadas na realidade de outras organizações, como na adoção de instrumentos de gestão, desenvolvimento e padronização de projetos semelhantes ao de outras entidades, e transferência de colaboradores (elementos de isomorfismo mimético). Assim, ao atuar sobre um desses pilares de institucionalização, o desenvolvimento institucional tende a influenciar no outro.

GRÁFICO 9 – Mecanismos Miméticos x Normativos



FONTE: Dados Primários.

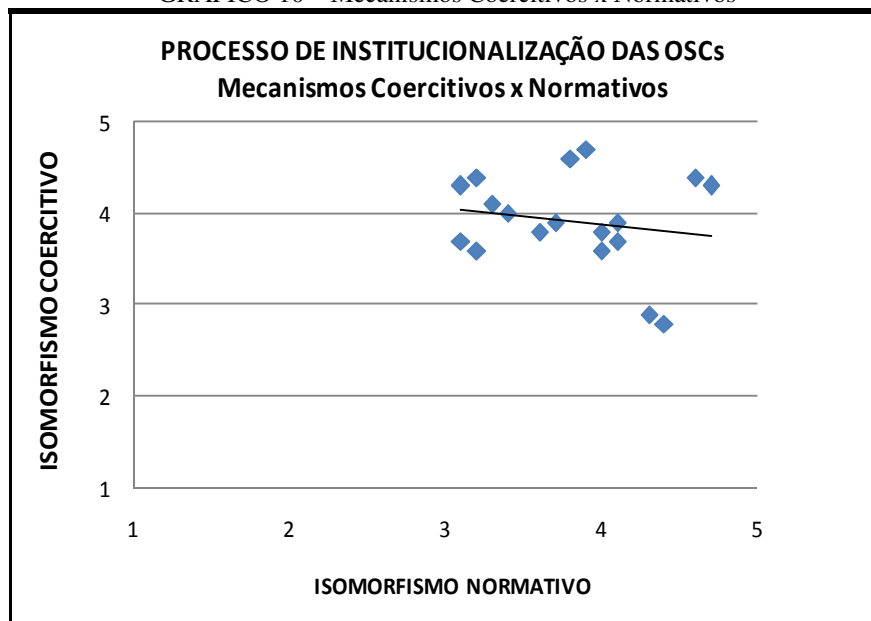
Ao se observar o Gráfico 9 verifica-se uma outra tendência em relação aos pilares de isomorfismo coercitivo e normativo. O diagrama de dispersão apresenta uma reta ligeiramente em sentido decrescente, isto é, quanto maiores os níveis de impacto do DI nas questões referentes a elementos coercitivos, pouco menor será a influência ou as mudanças provocadas nos elementos normativos, e vice-versa. Nesse caso, portanto, as variáveis estão negativamente correlacionadas. O coeficiente linear de Pearson confirma essa análise, dado que seu valor foi calculado em -0,2, indicando uma correlação negativa fraca.

Uma explicação para essa relação inversa significa que a OSC busca se adequar às demandas formais e exigências legais consideradas importantes pela sociedade e por outras organizações do campo, de modo a elevar suas perspectivas de legitimidade, ainda que esses elementos regulatórios possam prejudicar a profissionalização, a estrutura formal ou os modelos de trabalho adotados pela organização e que são reconhecidos pelas outras. Com vistas a garantir sua legitimidade e sua sobrevivência, a organização prefere conformar-se às regulamentações formais e informais impostas por seus *stakeholders* a seguir as condutas normatizadas pelas demais organizações do campo. Assim, o isomorfismo coercitivo se tornaria preponderante no processo de institucionalização, em detrimento do isomorfismo normativo.

Outra perspectiva, é que a OSC busca garantir sua legitimidade por meio de padrões sociais originados na profissionalização e pelas normas moralmente aceitas pelas organizações do

campo, muito mais do que via mecanismos legais ou conveniências e sanções impostas. O isomorfismo normativo, então, seria a base de institucionalização da organização, mesmo que fosse necessário abrir mão do ajuste a regras e leis. Assim, ao atuar com mais ênfase sobre os elementos normativos, o DI teria um impacto reduzido nos elementos regulatórios.

GRÁFICO 10 – Mecanismos Coercitivos x Normativos



FONTE: Dados Primários.

## CAPÍTULO 5

### 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 5.1 CONCLUSÕES

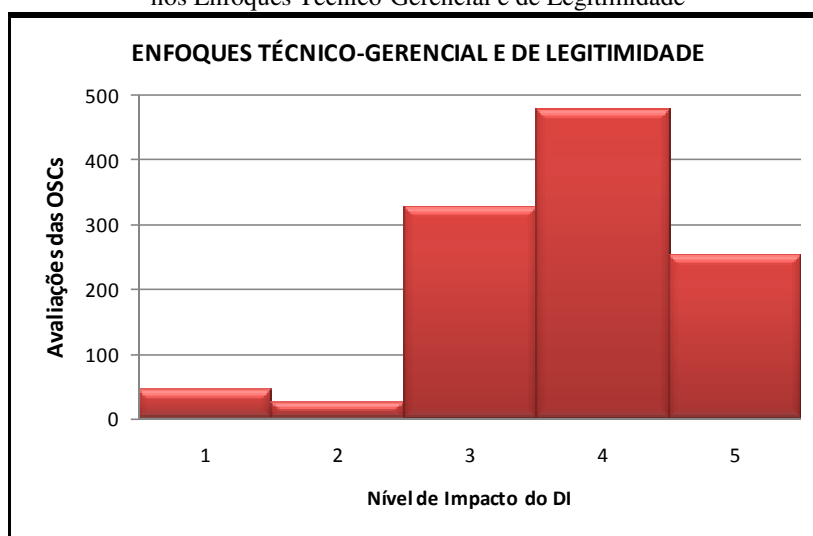
Por muito tempo se considerou a tarefa da profissionalização da sociedade civil organizada como a mais desafiadora missão a ser realizada nesse campo, tendo como suporte as políticas, práticas e teorias derivadas das Ciências da Administração. Contudo, atualmente predomina a noção de que profissionalização de organizações do Terceiro Setor, embora seja dimensão importante nesse contexto, é apenas uma de outras variáveis que levam as OSCs a alcançarem o sucesso de suas missões com efetividade técnica, sustentabilidade no longo prazo, reconhecimento e legitimidade.

Ao se deparar com o conceito de desenvolvimento institucional, ainda insuficientemente consistente, percebe-se, entretanto, o potencial dessa corrente teórica e prática para orientar os processos pelos quais as organizações buscam sua capacitação organizacional ao mesmo tempo em que trabalham requisitos que promovem sua institucionalização no campo. Não obstante, essa pesquisa contribuiu no sentido de permitir uma compreensão mais clara do que vem a ser o desenvolvimento institucional. O DI, muito mais do que o aprimoramento técnico e instrumental da organização, leva em conta um escopo amplificado e integrado, seu posicionamento no ambiente no qual está inserida e as intervenções para desempenhar, de forma legítima e duradoura, seu papel.

O objetivo central dessa pesquisa foi demonstrar o potencial do DI na gestão e no processo de institucionalização de OSCs locais que participaram do programa Fortalecer, a luz dos enfoques Técnico-Gerencial e de Legitimidade, aqui considerados inerentes a esse processo. O primeiro diz respeito às práticas administrativas sobre as quais as organizações visam a eficiência e a eficácia na *performance* de suas atividades. Esse enfoque estaria, pois, ligado à concepção de profissionalização ou desenvolvimento organizacional. O segundo enfoque, aqui denominado Enfoque de Legitimidade, refere-se às bases de legitimação, à relevância e consistência da missão da organização, sua temporalidade no longo prazo, e o sentido que representa para a sociedade.

O Gráfico 11 que segue, permite a visualização do grau geral de impacto do DI em ambos os enfoques analisados na pesquisa, de acordo com as médias de todas as questões abordadas. O nível médio de impacto nos dois enfoques foi de 3,8 pontos, com 0,9 de variância e 1,0 de desvio padrão. Esses valores indicam que o DI tem influenciado tanto nos requisitos técnicos de gestão como nos requisitos de legitimação das organizações. Os valores se concentram entre a média calculada.

GRÁFICO 11 – Nível de Impacto do DI  
nos Enfoques Técnico-Gerencial e de Legitimidade



FONTE: Dados Primários.

Analizando-se o impacto do DI no Enfoque Técnico-Gerencial das OSCs participantes do Projeto Fortalecer, verificou-se que algumas áreas de gestão foram mais influenciadas ou tiveram mudanças acarretadas pelo processo de fortalecimento institucional em relação a outras. Embora o programa Fortalecer não tenha sido concebido para atuar diretamente em cada área de gestão analisada neste estudo, buscou-se constatar quais categorias de gestão sofreram impacto do DI, haja vista se tratar de um processo sistêmico que tende a alcançar a organização como um todo, e cujo um dos eixos é a gestão.

O Quadro 11 a seguir revela uma síntese das médias de cada uma das categorias analisadas na abordagem quantitativa da pesquisa. De modo geral, constatou-se que três foram as categorias mais influenciadas pelo DI ou cujas mudanças foram mais visualizadas pelos respondentes. As práticas administrativas relativas à configuração da estrutura organizacional, processo decisório e comunicação e informação apresentaram os maiores níveis de impacto. As categorias de



planejamento estratégico e gestão de pessoas, com respectivas médias 3,6 e 3,5, apresentaram um baixo nível de impacto, significando ter havido movimentos mais intensos em apenas algumas das questões específicas analisadas em cada categoria e em certas organizações, como descrito na seção anterior. As demais categorias, com médias entre 3,4 e 3,3, denotaram que o DI se mostrou praticamente indiferente em relação às questões abordadas, isto é, não conduziu mudanças ou influências significativas para as OSCs nesses aspectos.

QUADRO 11 – Nível Médio de Impacto no Enfoque Técnico-Gerencial	
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	3,9
PROCESSO DECISÓRIO	3,9
COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO	3,9
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3,6
GESTÃO DE PESSOAS	3,5
FINANÇAS E CONTABILIDADE	3,4
GESTÃO DE PROJETOS	3,4
CONTROLES E MEDIDAS DE DESEMPENHO	3,3
<b>MÉDIA = 3,6</b>	<b>DESVPAD = 1,1</b>

FONTE: Dados Primários.

A média geral das categorias de gestão foi de 3,6 pontos, com 1,1 de desvio padrão. Esses dados indicam que o processo de DI no âmbito do Projeto Fortalecer acarretou reduzida influência sobre as práticas administrativas, no que tange às especificidades das questões analisadas em cada categoria. Em outras palavras, mesmo sendo um dos eixos do projeto, o trabalho de DI durante o programa não abordou alguns dos conceitos e práticas gerenciais que representam importantes requisitos técnicos para as organizações e que são subjacentes aos seus desenvolvimentos.

Mesmo propondo uma concepção sistêmica e integradora sobre gestão, tendo como objetivo inicial trabalhar instrumentos de administração para potencializar as forças e equacionar os problemas das OSCs, o DI no contexto do Projeto Fortalecer não atuou sobre importantes dimensões técnico-gerenciais na maioria das organizações, como gestão de pessoas e mecanismos de controles e medidas de desempenho.

A despeito do ICom, em contrapartida, a dimensão da gestão foi intensamente afetada pelo processo de desenvolvimento institucional. O trabalho com DI culminou numa reestruturação e/ou implantação de processos e práticas de gestão, até então pouco sistematizados, formalizados e disseminados entre a equipe.

No exame da categoria estrutura organizacional concluiu-se que o eixo da identidade institucional do programa de DI, que levou as organizações a refletirem sobre quem são, instigou a observação e o delineamento da estrutura organizacional de cada uma delas. Tal como no ICom, para as OSCs participantes do projeto o processo de DI parece ter suscitado, especialmente, movimentos no sentido de redefinições e configurações de estrutura em relação a áreas, setores, formas de atuação, bem como no que refere a pessoas, tarefas e responsabilidades dos membros.

No aspecto do planejamento estratégico, tanto para o ICom como para as OSCs participantes do programa, o efeito mais evidente do DI foi permitir um melhor entendimento de objetivos, metas e cursos de ação traçados pela organização. As reflexões sobre identidade mais uma vez respaldaram no pensamento estratégico das organizações e para algumas o planejamento foi adotado como um instrumento mais frequente de gestão. Por outro lado, diferentemente do que ocorreu no ICom, os dados sugerem que o DI não atuou sobre a definição da missão das organizações, isto é, o efeito não foi o mesmo incorrido em termos de estabelecimento de objetivos, metas e planos de ação. Já no ICom, o processo de DI levou a todo um debate sobre a missão e que culminou na sua própria redefinição.

Na tomada de decisão, um dos aspectos mais fortemente influenciados pelo DI, no ICom reduziu-se a centralização, e juntamente com o aprimoramento da comunicação, a adoção de ferramentas de compartilhamento e difusão de informações contribuiu para um engajamento e participação mais intensos dos membros de Conselho e Diretoria. O ponto em comum entre os dados da análise nas OSCs e o caso específico do ICom é o forte resultado do DI no que tange aos processos e estilos predominantes na tomada de decisão. Movimentos envolvendo a dinâmica do processo decisório foram instigados pelos processos de DI, ainda que indiretamente.

Em se tratando do DI no ICom, ao atuar sobre outras categorias, a configuração da tomada de decisões foi também alterada. Nas OSCs um fator que pode explicar o alto nível de impacto do DI na questão da análise de fatores internos e externos na decisão da organização é efeito do DI em promover uma visão ampliada do ambiente, fazendo com os gestores atentem para as forças ambientais que respondem na organização e que precisam, portanto, ser consideradas.

Ressalta-se, todavia, que a implementação de estruturas administrativas formais não significou a burocratização ou enrijecimento na atuação das OSCs. Pelo contrário, no ICom, por exemplo, a autonomia e o espaço para o diálogo aberto entre colaboradores continuaram preservados, cada qual com suas atribuições e responsabilidades, expectativas, metas, prazos e

planos de ação claramente definidos e compartilhados com os demais, mas envoltos pelo compromisso com o melhor desempenho das atividades, prestação de contas e demonstração de resultados.

No que se refere à análise acerca do impacto do DI sobre as categorias do Enfoque de Legitimidade, constatou-se os maiores níveis de influências ou modificações acarretadas pelo processo de DI. Como se observa no Quadro 12 a seguir, das sete categorias analisadas, cinco obtiveram avaliações de níveis consideráveis de impacto, com destaque para os aspectos de identidade, missão e ação social, e grau de articulação setorial, alianças, parcerias e identidade coletiva, cujas médias foram calculadas em 4,2 e 4,1 respectivamente. Um reduzido nível de impacto do DI pode ser percebido nas categorias relativas a crenças, símbolos e valores, bem como certificados e legislação.

QUADRO 12 – Nível Médio de Impacto no Enfoque de Legitimidade

IDENTIDADE, MISSÃO E AÇÃO SOCIAL	4,2
GRAU DE ARTICULAÇÃO SETORIAL, ALIANÇAS, PARCERIAS E IDENTIDADE COLETIVA	4,1
PODER E CAPACIDADE DE INFLUENCIAR FATORES CONTEXTUAIS	4,0
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, TRANSPARÊNCIA, CREDIBILIDADE E RECONHECIMENTO	4,0
SUSTENTABILIDADE	3,9
CRENÇAS, SÍMBOLOS E VALORES	3,7
CERTIFICADOS E LEGISLAÇÃO	3,6
<b>MÉDIA = 3,9</b>	<b>DESVPAD = 0,8</b>

FONTE: Dados Primários.

A categoria da identidade, missão e ação social assumiu uma posição central na concepção do Projeto Fortalecer, o que naturalmente explica o fato do elevado desempenho do DI sobre esses atributos nas OSCs. O eixo da identidade do programa levou as OSCs a uma reflexão profunda a respeito das suas próprias definições enquanto organizações e sobre as forças e causas que alimentam suas existências e atuações. Além disso, o processo envolveu o raciocínio acerca dos seus principais desafios e o delineamento das ações e iniciativas a serem engendradas para atender a sua missão.

Especificamente no ICom, a perspectiva da identidade favoreceu o amadurecimento da organização e da sua própria equipe, haja vista ter contribuído não só para o posicionamento e consolidação da entidade como referência em apoio e articulação na área social da Grande Florianópolis, como também para a definição das responsabilidades e papéis desempenhados

pelos membros na estratégia da organização. Houve o fortalecimento da identidade institucional à medida que a descentralização acarretou um redimensionamento dos papéis assumidos pelas pessoas, resultando num maior engajamento dos membros diretores e conselheiros. Igualmente, a contínua reflexão sobre identidade, missão e ação no âmbito do desenvolvimento institucional tem promovido uma discussão mais ampla na comunidade em seus diversos segmentos, num movimento de aproximação entre os atores sociais da comunidade e o ICom.

Acerca do elevado nível de impacto nas categorias poder e capacidade de influenciar fatores contextuais e grau de articulação setorial, alianças e parcerias, é possível afirmar que ao ter o propósito de promover uma interlocução entre as organizações do campo, a partir da qual se pudesse estabelecer uma agenda do Terceiro Setor na região, o programa Fortalecer acabou gerando o valor confiança para as OSCs participantes. No contexto do desenvolvimento institucional, as OSCs se reconheceram numa identidade coletiva, sentiram-se mais confiantes na sua capacidade de mobilização e articulação, na sua atuação em movimentos sociais e em políticas públicas, e na consolidação de parcerias e redes. As avaliações das OSCs demonstram que ao gerar confiança na capacidade de cada organização, o trabalho com DI tem atuado incisivamente sobre essas categorias.

Outro aspecto a ser ressaltado em relação ao Enfoque de Legitimidade é o da sustentabilidade, definida nesta pesquisa como a capacidade de sustentação e continuidade da organização no longo prazo. Como abordado anteriormente, a sustentabilidade é um dos conceitos essenciais do desenvolvimento institucional. De um modo geral, os apontamentos das OSCs sugerem que o DI tem de fato impactado nessa categoria, homogeneamente em todas as questões analisadas. Os dados demonstraram que o DI promove o alinhamento da missão e ação realizada à perspectiva de longo prazo, com ênfase na relevância e temporalidade da atuação da organização.

O objetivo específico final desta pesquisa foi analisar os enfoques de desenvolvimento institucional no processo de institucionalização das OSCs, a luz dos mecanismos isomórficos coercitivo, mimético e normativo. A partir das médias obtidas nas avaliações selecionadas para compor cada pilar de isomorfismo, foi possível examinar qual o grau de predominância do DI nos três mecanismos isomórficos. Logo, o pilar cujas categorias apresentaram os maiores valores representa o mecanismo de isomorfismo sobre o qual o DI tem maior influência e, por conseguinte, sobre o processo de institucionalização da organização.

Como destacado anteriormente, a institucionalização envolve a incorporação de requisitos técnicos e elementos simbólicos e valorativos que predominam no ambiente e que são legitimados no campo organizacional. Nesse contexto, conclui-se que o DI participa no processo de institucionalização por vários aspectos.

O primeiro é que o processo de DI amplia o leque de interação entre as organizações do setor, por meio do estabelecimento de alianças, parcerias, redes de interlocução, intercâmbios organizacionais, como já destacados. Essa interação, por sua vez, configura a emergência de estruturas e padrões definidos pelas organizações que passam a dominar no campo. As organizações passam a adotar posturas, estruturas, valores e crenças nitidamente definidos pelas organizações com as quais mantêm intercâmbio, com vistas a garantir seu reconhecimento e sua credibilidade perante as outras entidades e diante da sociedade como um todo.

Ao trabalhar o aspecto da comunicação institucional, o DI também permite a disseminação e o compartilhamento de uma extensa carga de informação com a qual as organizações do setor têm de lidar. Isso favorece o desenvolvimento de uma consciência mútua entre as organizações em torno de conhecimentos e iniciativas comuns.

Na análise ficou evidente que ao atuar sobre os elementos isomórficos coercitivos, o DI conduz algum impacto positivo nos elementos de isomorfismo mimético. Ao adequar-se a leis que regulamentam o setor, um requisito de coerção nesse caso, uma OSC estará ao mesmo tempo se ajustando a uma crença aceita como verdadeira de que é importante enquadrar-se na lei, reside aí o elemento cognitivo-cultural.

Do mesmo modo, o exame dos dados mostrou que quanto maior a influência do DI em aspectos normativos, maior será o impacto nos aspectos de isomorfismo mimético, uma relação também positiva. Pode o DI estar promovendo a capacitação profissional dos gestores de uma organização, esse o aspecto normativo, e simultaneamente estar incentivando a padronização de alguma prática de gestão já difundida entre as demais organizações.

A relação inversa entre os mecanismos isomórficos coercitivos e normativos sugere que se o DI obter influência maior em um, reduzirá seu impacto no outro. Isso pode ocorrer quando houver choque entre as demandas legais impostas por outros organismos e os modelos de trabalho tidos como meios legítimos para as organizações do setor, ou ainda quando a organização busca reconhecimento por meio de normas moralmente aceitas pelas organizações do campo, em detrimento de mecanismos legais ou conveniências e sanções impostas.

Sendo assim, esta pesquisa parece ter cumprido seu intuito de demonstrar a perspectiva do desenvolvimento institucional na gestão e no processo de institucionalização de OSCs locais. Não obstante, nem todas as dimensões e abordagens possíveis puderam ser comportadas neste estudo, mas as construções aqui apresentadas estão em posição de contribuir sobremaneira para a consolidação desse conceito.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

O processo de DI pode ser considerado um norteador da capacitação organizacional e do fortalecimento institucional de uma organização. Todavia, suas ações precisam ser tratadas numa perspectiva integradora e sistêmica que leve em conta as várias dimensões e forças que constituem a vida organizacional, social, política, entre outras.

O grande desafio para as organizações que já trabalham seu desenvolvimento institucional é permitir que o processo permaneça ativo. O DI precisa ser uma constante a ser zelada e estimulada. Para tanto, o engajamento de todos os membros da organização é condição *sine qua non* para que o DI promova o efetivo fortalecimento da instituição. Todos devem estar comprometidos com o desenvolvimento institucional da organização.

Para as novas ações e iniciativas do âmbito do DI que possam surgir recomenda-se, sobretudo, que o DI seja difundido em toda a organização e não apenas envolva poucas pessoas ou somente gestores. Se o DI não se dissipa pela organização como um todo, se não mobiliza as pessoas das diversas áreas e atividades, se não articula parceiros e demais atores da comunidade, se não envolve a sociedade em torno da organização, ele tende a se dirimir com o tempo. É necessário que o DI ganhe corpo na organização e seja trabalhado no longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. G. V. de. **Organizações do Terceiro Setor**: estratégias para captação de recursos junto às empresas. 2002. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. **AIDS e Sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. nº 45, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade**: do que se trata, afinal? Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade**: desafio democrático. 2006. Disponível em: <[http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Armani%20D\\_Sustentabilidade%20-%20desafio%20democratico.pdf](http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Armani%20D_Sustentabilidade%20-%20desafio%20democratico.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2012.

ASSAF NETO. A; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BAILEY, M. Levantamento de fundos no Brasil: principais implicações para as Organizações da Sociedade Civil e ONG internacionais. In: **Cadernos ABONG**. ONG: identidade e desafios atuais, São Paulo, n. 27, p. 87-106, mai. 2000.

BALSINI, C. P. V.; SILVEIRA, R. B. da; RAMBO, J. Desafios do Terceiro Setor: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia das populações. In: **Seminários em administração – SEMEAD**; 2005; São Paulo. Seminários em administração FEA – USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/284.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2012.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, M. das D. **Gestão e Instrumentos de Controle**. 2009. Disponível em: <<http://www.institutosumauma.org.br/artigo.php>>. Acesso em: 08 set. 2011.  
BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da República federativa do Brasil, DF, Ano CXXXIX, nº 7, 10 jan., 2002. Seção 1. pt. 1.

CAITANO, D. I. M de O. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional**: contribuição para consolidação de um campo de estudos. 2010. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Organizações & Trabalho**, Lisboa, n. 28, p. 27-48, 2002.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849-74, jul./ago. 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2000.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DFID, Department for International Development. **Promoting institutional & organizational development**: a source book of tools and techniques. Disponível em: <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourc ebook.pdf>>. Acesso em 19 ago. 2012.



DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. London: Sage Publications, 1991a.

\_\_\_\_\_. Introducción. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, Paul J.(Eds.). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 2001.

EBERSPÄCHER, A. M. G. O terceiro setor no Brasil e a economia social e solidária na França: uma breve análise histórica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 101-111, jul. 2008.

EISENHARDT, K. M. Agency – and institutional – theory explanations: the case of retail sales compensation. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 488-511, 1988.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. de. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERRAREZI, E. R. **A reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil**: a criação da lei das OSCIP (Lei 9.790/99). 2007. 308 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia do Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Revista Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 09-19, jun. 2002.

GIBSON J. L. *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun.1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GUARIDO FILHO, E. R. **A construção da Teoria Institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007**. 2008. 316 f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

HAUS, P. **Fortalecer a sociedade civil para fortalecer a democracia: reflexões sobre a Legislação para o Terceiro Setor**. 2004. Disponível em: <[http://www.socioambiental.org/inst/docs/download/paulo\\_haus.pdf](http://www.socioambiental.org/inst/docs/download/paulo_haus.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2011.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO C&A. **Plano de desenvolvimento institucional: proposta técnica-resumo executivo**. São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento institucional:** estudos de cenário-resumo executivo. São Paulo, 2009.

INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS. **ICom Floripa**. Disponível em: <<http://www.icomfloripa.org.br/site/>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. **Apresentação da proposta Rede Solo**. Florianópolis, 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Técnico e Financeiro 2006/2007**. Florianópolis, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório Semestral do Projeto Fortalecer**. Florianópolis, 2009.

INSTITUTO FONTE. **Desenvolvimento institucional**. Disponível em: <[http://www.fonte.org.br/dies/desenv\\_instit.htm](http://www.fonte.org.br/dies/desenv_instit.htm)>. Acesso em: 14 set. 2011.

JUCIUS, M. J.; SCHLENDER, W. E. **Introdução à Administração:** elementos de ação administrativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN G. L. J. **Administração:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, S. (Org.). **ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2002.

LORIGGIO, A. **De onde vem o problema:** método para um diagnóstico eficaz. São Paulo: Negócio ED, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S; FERNANDES, B. H. R. Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇAVES, S. A. Nova técnica: a teoria institucional In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. ed. bras.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. *et al.* Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política. **Revista Zona Abierta**, Madrid, n. 63/64, p. 1-43, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MDF TRAINING & CONSULTANCY. **Institutional development and organisational strengthening (ID/OS): concepts & framework**. Disponível em: <[http://www.tacso.org/Capacity\\_Development/online\\_courses/cso\\_management\\_course/csomt\\_10.pdf](http://www.tacso.org/Capacity_Development/online_courses/cso_management_course/csomt_10.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2012.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 53-77, 1977.

MEYER, J. W; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myths and ceremony. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MENDONÇA, J. R. C. de; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: em busca da legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 36-48, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n1/v43n1a05.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

MENEGASSO, M. E. **O Terceiro Setor: uma discussão preliminar**. 1999. Disponível em: <<http://www.portalsocial.ufsc.br/tsetor/umadiscussaopreliminar.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

MISOCZKY, M. C. Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MONTÃO, C. **Terceiro setor e a questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MOTTA, P. C. **Serviços**: pesquisando a satisfação do consumidor. Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 1999.

NASCIMENTO, M. A. **O papel do associativismo civil no processo de redemocratização da sociedade brasileira**: mapeamento e avaliação exploratória do esforço de pesquisa acadêmica desenvolvido no período de 1990 a 2006. 2007. 97 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

NASCIMENTO, H. H. do; MARINHO, M. C. G.; SANTOS, T. da C. e S. S. A construção da sustentabilidade financeira das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. **AIDS e Sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. nº 45, 2001.

OLIVEIRA, S. B. de. **Ação Social e Terceiro Setor no Brasil**. 2005. 151 f. Dissertação (Mestrado em Economia Política) – Curso de Pós-Graduação em Economia da PUC-SP, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

PERROW, C. **Complex organizations**: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986.

PEREIRA, R. M. **O serviço social no ICom – Instituto Comunitário Grande Florianópolis**: demonstrando a importância da identificação das necessidades e potencialidades a partir do mapeamento das organizações sem fins lucrativos no município de Florianópolis, para o desenvolvimento sustentável local. 2009. 115 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Serviço Social, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2009.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harpes & Row, 1978.

PIERSON, P. **Politics in time**: history, institutions and social analysis. Princeton: Princeton University Press, 2004.

REED, M. **Redirections in organizational analysis**. New York: Tavistock, 1985.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, A. L. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica FGV-EAESP**, São Paulo, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf](http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2011.

SALVATORE, V. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

SANTOS, T. da C. e S. S. Organizações da sociedade civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 105-120, set./dez. 2009. Disponível em: <[http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/40/pdf\\_6](http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/40/pdf_6)>. Acesso em: 21 ago. 2012.

SCHERER-WARREN, I. **Redes de movimentos sociais**. São Paulo: Loyola, 1993.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chigaco: University of Chigaco Press, 1991.

\_\_\_\_\_. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995a

\_\_\_\_\_. **Institutions and Organizations**. London: Sage, 2001.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sector. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments**: ritual and rationality. Beverly Hills: Sage, 1983.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. New York: Harper & Row, 1949.

\_\_\_\_\_. **Liderança em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

\_\_\_\_\_. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

\_\_\_\_\_. **Institutionalism ‘old’ and ‘new’**. New York: Administrative Science Quarterly, 1996.

SERVA, M. **O Estado e as ONGs**: uma parceria complexa. In: Conference on Socio-Economics – Society for the Advancement on Socio-Economics, 9; 1997, Montreal-Canadá, p. 1-14.

SILVA, A. G. da. **Fundações Comunitárias como promotoras de co-produção do bem público**: O caso do Instituto Comunitário Grande Florianópolis. 2011. 146 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Curso Mestrado Profissional em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1301-25, nov./dez. 2010.

SILVA, E. M. F. da.; AGUIAR, M. T. de. **Terceiro Setor**: buscando uma conceituação. 2001. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br/artigos.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

SILVA, A. G.; SOUZA, E. P.; PEREIRA, R. M. **Desenvolvimento institucional para desenvolvimento comunitário**: o caso do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom). Instituto C&A, 2012.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SOARES, A. C.; MELO, M. C. Desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte: técnicos, políticos, críticos, praxeológicos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 1, p. 38-52, jan./jun. 2009.

SOUZA, F. A. de; SOUZA, B. C. de. Análise de desempenho em ONGs: propondo um modelo adaptado. **Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade**, ano 1, v. 1, p. 21-32, set. 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, jul. 1995.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUDE, J.; RODRIGUES, G. K. M. **Organizações Não-Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais**. 2007. Disponível em: <<http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/076.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.